

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
POSGRADO CONJUNTO FOD-FAPSI



**DISEÑO DE LA ESCALA DE LIDERAZGO EMPÁTICO DEPORTIVO  
PARA ESTUDIANTES-DEPORTISTAS REPRESENTATIVOS DE LA  
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**

Por

JOCELYN SALAZAR CORTES

PRODUCTO INTEGRADOR

TESINA

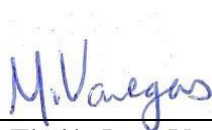
Como requisito para obtener el grado de  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA DEL DEPORTE

Enero 2025

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**POSGRADO CONJUNTO FOD-FAPSI**

Los miembros del Comité de Titulación de la Maestría en Psicología del Deporte integrado por la Facultad de Organización Deportiva y la Facultad de Psicología, recomendamos que el Producto Integrador en modalidad de Tesina titulado “Diseño de la escala de liderazgo empático deportivo para estudiantes-deportistas representativos de la Facultad de Organización Deportiva” realizado por el Lic. Jocelyn Salazar Cortes, sea aceptado para su defensa como oposición al grado de Maestro en Psicología del Deporte.

**COMITÉ DE TITULACIÓN**

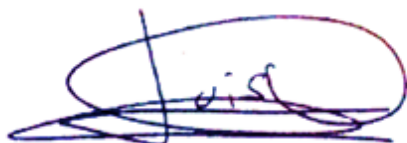


---

Dra. Minerva Thalía Juno Vanegas Farfano

**UANL**

Asesor Principal



---

Dr. Luis Tómas Rodenas Cuenca

**UANL**

Co-asesor



---

Dr. Jorge I. Zamarripa Rivera

Subdirección de Posgrado e Investigación de la  
FOD

Enero 2025

## Dedicatoria

Esta tesina no habría sido posible sin la guía de mi asesora, la cual estuvo conmigo durante estos dos años de investigación relacionado a mi tema de interés, creando así este fruto, con el éxito futuro a titulación como maestrante en psicología del deporte.

Gracias al apoyo de mi familia, en impulsarme a seguir con mis estudios de posgrado, en el especial va con toda dedicatoria a mi mamá, Anny Jazmin Cortes Reyes, eres una gran guerrera y te amo demasiado, porque a pesar de todas las cosas siempre me has demostrado que puedo lograr todo lo que me propongo, y sé que cada día que pase te sentirás más orgullosa de mí, gracias por siempre confiar en todo lo que hago y reconocer que soy un ser inteligente igual que tú, por todas las noches de desvelo y de practicar para cumplir satisfactoriamente con este posgrado. Quiero agradecer a mi hermana y padre, que de la misma manera me apoyaron durante estos dos años, con ánimos, con desvelos, e incluso con alegrías, siendo más amena la carga, estando los tres día a día conmigo, gracias por el gran esfuerzo de seguirme apoyando en mi preparación académica. Parte de la dedicatoria es para mí pedacito de cielo, que sé que estaría orgulloso de mí. No nos dio el tiempo de que estuvieras presente sin embargo dentro de esta dedicatoria es para mi pelusita, te fuiste antes de tiempo y se que estas en un lugar mejor, te extrañamos.

Quiero darles las gracias a mis gatitos, tomas, chicharrón, pepe, nikis, nina, en especial a tomas, el cual en cada trabajo que realizaba de mi maestría de las materias, el siempre se desvelaba conmigo cuando eran trabajos extensos, permaneciendo despierto a lado de mi o en una silla, e incluso en momentos no buenos, estuvo presente para brindarme su cobijo y su alegría, sabiendo que para mi es un motivo, porque me a ayudado a salir de diferentes circunstancias. A pepe, porque estuvo presente en mi entrevista de aceptación para la maestría y no olvido ese día en el cual estaba muy nerviosa, sin mas agradezco a este pilar que es mi familia, y que sigan los éxitos para cada uno de ellos, hermana te amo y se que serás una gran enfermera, te quiero ver triunfar y superarte a lo más grande en el aspecto académico y como persona.

Agradezco al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (CONAHCyT) por el apoyo económico que me ayudo a solventar los gastos durante estos dos años en los que realice el posgrado.

## FICHA DESCRIPTIVA

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Organización Deportiva

Facultad de Psicología

Posgrado Conjunto FOD-FaPsi

Fecha de Graduación: Enero 2025

**NOMBRE DEL ALUMNO (A): Jocelyn Salazar Cortes**

**Título del Producto Integrador:** Diseño de la escala de liderazgo empático deportivo para estudiantes-deportistas representativos de la Facultad de Organización Deportiva.

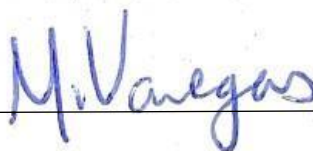
**Número de Páginas:** 72

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Psicología del Deporte

**Resumen:** El liderazgo empático del entrenador hace referencia a diferentes aspectos de los deportistas, es considerable destacar la falta de instrumentos de evaluación de acuerdo a esta variable en el contexto deportivo. El objetivo es el diseño de un instrumento para evaluar el liderazgo empático deportivo. Se realizó una delimitación del constructo de liderazgo empático deportivo, de acuerdo a los constructos que evalúan el liderazgo y empatía, para integrar un grupo de ítems en relación de ambas, el cual es sometido a revisión por expertos. Se aplicó el instrumento a una muestra piloto de 10 deportistas, el análisis factorial exploratorio a una muestra de 100 deportistas y el análisis factorial confirmatorio a una muestra de 220 deportistas representativos de diferentes disciplinas en conjunto e individual de la FOD inscritos en el intrauniversitario. Los resultados obtenidos presentaron una escala de liderazgo empático deportivo con 40 ítems con una fiabilidad de  $\alpha = .992$ , con dos subescalas, siendo liderazgo empático cognitivo (19 ítems) la cual presenta una fiabilidad de  $\alpha = .979$  y liderazgo empático emocional (21 ítems) con una fiabilidad de  $\alpha = .989$ . Las discusiones se relacionan desde ambos modelos, se concluye con el diseño de la escala, donde ambos análisis factoriales exploratorio y confirmatorio indicaron una buena fiabilidad, con el fin de cubrir este aspecto la escala que evalúa el liderazgo empático deportivo, la cual puede ser implementada, al momento de querer obtener una evaluación referente a la misma acerca del entrenador que esté a cargo del equipo.

Palabras clave: Diseño, deportes en conjunto e individual, liderazgo empático.

FIRMA DEL ASESOR PRINCIPAL



## Tabla de contenido (Índice)

Introducción .....	1
Justificación.....	2
Objetivo general .....	6
Objetivos específicos.....	6
Pregunta de investigación.....	7
Capítulo I. Marco teórico .....	8
Liderazgo.....	9
Liderazgo en el deporte .....	10
Teorías de liderazgo.....	10
Modelos de liderazgo .....	11
Modelo multidimensional de liderazgo.....	12
Estilos de liderazgo .....	14
Empatía.....	15
Modelos de empatía .....	17
Empatía cognitiva y afectiva .....	18
Instrumentos de evaluación en la empatía.....	19
Capítulo 2 Metodología.....	22
Diseño.....	22
Población.....	22
Muestreo .....	22
Muestra.....	23
Criterios de inclusión .....	23
Criterios de exclusión.....	23
Criterios de eliminación .....	24
Instrumentos .....	25
Test de Empatía Cognitiva y Afectiva - TECA .....	25
Escala de Liderazgo para el deporte - LSS .....	26
Procedimiento.....	28
Análisis de datos.....	30
Capítulo 3 Resultados.....	31

Delimitación conceptual del constructo de liderazgo empático.....	31
Estudio piloto .....	36
Análisis Factorial Exploratorio .....	37
Análisis de confiabilidad .....	37
Análisis Factorial Confirmatorio: Validez Factorial y Consistencia Interna.....	41
Análisis de confiabilidad .....	44
Capítulo 4 Discusiones.....	46
Limitaciones del estudio.....	48
Propuestas futuras .....	48
Capítulo 5 Conclusiones.....	49
Referencias .....	51

## Índice de tablas

Tabla 1 Descripción de la muestra de acuerdo con el deporte practicado .....	24
Tabla 2 Descripción por porcentaje de la muestra de acuerdo a deportes .....	24
Tabla 3 Subescalas con su descripción y ejemplo de ítems de Liderazgo .....	31
Tabla 4 Subdimensiones con su descripción y ejemplos de ítems del TECA .....	32
Tabla 5 Propuesta de la escala de liderazgo empático .....	33
Tabla 6 Descripción de la muestra de acuerdo con el deporte practicado .....	36
Tabla 7 Fiabilidad de la escala en muestra piloto .....	37
Tabla 8 Fiabilidad de las subescalas de liderazgo empático cognitivo y afectivo .....	38
Tabla 9 Elementos rotados .....	39
Tabla 10 Puntajes de asimetría y curtosis .....	41
Tabla 11 Resultados del AFC del modelo bidimensional .....	42
Tabla 12 Cargas factoriales estandarizadas de la Escala de Liderazgo Empático .....	43
Tabla 13 Fiabilidad de la Escala de liderazgo empático deportivo .....	45
Tabla 14 Fiabilidad por subescalas de liderazgo empático deportivo .....	45

**Índice de figuras**

Figura 1 Grafico de sedimentacion de la escala liderazgo empático deportivo .....38



## **Índice de anexos**

Anexos.....	61
TABLA DE ACTIVIDADES DE RETRIBUCIÓN SOCIAL .....	61
Anexo 1 Actividades de retribución social CONAHCyT .....	61
Anexo 2 Constancia de actividades de retribución social .....	64
Anexo 3 Carta de confirmación de registro de proyecto de investigación.....	65
Anexo 4 Consentimiento informado con fines de investigación.....	66
Anexo 5 Diseño de la Escala de liderazgo empático deportivo .....	70

## **Introducción**

En psicología del deporte la evaluación de variables se ha dado por medio de diferentes herramientas que parten desde un modelo o teoría, las cuales se han ido actualizando y complementando al pasar de los años, estas sirven para mejorar los aspectos faltantes, identificar alguna situación, entre otras. La variable de liderazgo dentro de la psicología del deporte se trata de la capacidad de una persona para influir en su equipo, así como al tomar decisiones importantes, estas deben de ser rápidas y acertadas en diferentes situaciones, al comunicarse claramente con todos es fundamental, al motivar a todos los miembros cuando las cosas no salen bien e incluso cuando salen bien, esto con el fin de integrarlos y organizarlos para lograr las metas del grupo de acuerdo a sus objetivos establecidos.

Un líder deportivo no solamente debe de ser quien mande, si no también aquel que sabe inspirar y hacer que el equipo trabaje bien como un conjunto, su objetivo es crear un ambiente donde todos se sientan parte de él, y estén enfocados en el éxito común.

El liderazgo se da por medio del entrenador el cual está a cargo de los deportistas, ya siendo en disciplinas individuales o colectivas. Un buen líder deportivo tiene diferentes capacidades que hacen que estas denominadas metas u objetivos se logren, por medio del acompañamiento, la empatía, colaboración, apoyo multidisciplinar, etc.

Chelladurai y Saleh (1980), presentaron el Modelo Multidimensional de liderazgo en el contexto deportivo el cual es fundamental en los estudios de liderazgo, de este modelo parten con la escala de liderazgo en el deporte (Leadership Scale for Sports-LSS), la cual es la más aplicada en este contexto. De acuerdo a sus diferentes adaptaciones esta es evaluada desde la satisfacción de los deportistas con su entrenador, depende de cómo perciban su comportamiento esto en relación a tres dimensiones clave: siendo la conducta que prefieren al tipo de liderazgo que consideren más adecuado o efectivo para su desarrollo y bienestar, la conducta que requieren se relaciona con el tipo de comportamiento que consideran que debe de tener el entrenador y la conducta real se relaciona a lo que realmente hacen y como actúan de acuerdo a su rol.

La empatía se identifica en la variable liderazgo, la cual sirve de base al idealismo que impulsa a alguien a crear un ambiente donde todos tengan igualdad de oportunidades para desarrollarse y alcanzar su máximo potencial sin discriminación ni trato injusto (Kalkan, 2022).

No se trata solo de mejorar el rendimiento físico, sino también de fortalecer las relaciones y mejorar la salud mental de un individuo (Martínez-Lorca et al., 2023). Esto crea un entorno donde se sientan apoyados, valorados, capaces de crecer físicamente como emocionalmente en el deporte (Lorca et al., 2023). Esto juega un papel importante en el rendimiento deportivo y las investigaciones muestran que la empatía puede aumentar el valor predictivo de la fuerza psicológica a la hora de predecir el rendimiento (Milošević et al., 2024).

La empatía se evalúa a través de diferentes teorías y mencionan que la empatía tiene dos dimensiones. La primera dimensión comienza con la empatía cognitiva que permite inferir los sentimientos, pensamientos e intenciones de otra persona, y usar esta información para comprender su comportamiento (Zou et al., 2022). La segunda dimensión parte desde la empatía emocional la cual permite conectarse con los estados emocionales del otro a través de un intercambio afectivo de información (Bray et al., 2022), por lo tanto, el test de empatía cognitiva y afectiva (TECA) (López et al., 2008) tiene en cuenta ambas conceptualizaciones que se fueron ajustando para ser complementarias en el estudio de la empatía.

La investigación empírica se ha centrado principalmente en lo que los entrenadores perciben sobre sus acciones o comportamientos desde de lo que creen que es adecuado para la necesidad presente, y desde la versión que ellos prefieren al tomar estas decisiones sobre sus comportamientos (Fenoy y Campoy, 2012), dejando en menor medida lo que percibe el deportista sobre su entrenador, en la actualidad no se encuentra una herramienta que relacione el liderazgo y la empatía en el campo deportivo, la cual identifique el liderazgo empático presentado por parte del entrenador, en disciplinas colectivas e individuales.

## **Justificación**

El liderazgo y la empatía son dos variables que, en psicología del deporte, se han investigado individualmente, por medio de diferentes conceptualizaciones, teorías o modelos.

El estudio del liderazgo en psicología ha sido investigado desde hace cientos de años por filósofos, pedagogos, psicólogos, entre otros. En el contexto de la psicología deportiva, la investigación sobre liderazgo surge en gran parte como una extensión de los enfoques y estrategias de gestión utilizadas por los entrenadores y equipos deportivos más destacados (Blanco, 2015).

El liderazgo es una variable que se manifiesta en diversos aspectos de la vida cotidiana, en los cuales una persona, mediante sus acciones o palabras, tiene la capacidad y habilidad de

inspirar, motivar y guiar a los demás hacia un objetivo en común. Marcén Muñío et al., (2016) describen el liderazgo como un proceso en el que un individuo ejerce influencia sobre los miembros de un grupo con el objetivo de lograr metas comunes. En el deporte esta se aprecia mediante el entrenador o los deportistas que conforman el equipo o el grupo en deportes de conjunto e individual, dependiendo cual sea la circunstancia encontrada.

En este intercambio, diversos factores influirán en el impacto de la relación dentro de los procesos grupales, tales como la comunicación con el líder, la cohesión con los integrantes del equipo y la motivación que se genere por parte del entrenador y entre ellos mismos. (Torrado, 2012). La práctica del deporte en diferentes niveles competitivos requiere que los atletas alcancen niveles altos de esfuerzo físico, fisiológico y psicológico (Besta y Kossakowski, 2018; Bonilla, 2019; García-Naveira, 2018; Olmedilla et al., 2018).

Las demandas de la competición y el liderazgo son especialmente intensas ya que requieren que el deportista domine e integre múltiples habilidades específicas de su deporte, siendo habilidades físicas (las cuales enfrentan la presión de competir físicamente al más alto nivel, lo que implica mantener un entrenamiento riguroso, donde se desarrollan habilidades técnicas y tácticas combinadas con un alto nivel de condición física) como mentales (la capacidad de mantener la concentración, manejar la presión y el estrés, superar la adversidad y mantener la confianza en sí mismos) , estas se adquieren durante los entrenamientos y competencias, donde cada modalidad deportiva implica realizar y combinar un sinnúmero de habilidades propias.

En los equipos deportivos, el liderazgo es fundamental para lograr el propósito deseado de la competencia, el líder (entrenador) debe inspirar a sus deportistas, para fomentar la unidad y la cohesión, tomar decisiones rápidas y acertadas en el campo, cancha, pista, etc. Sin dejar a un lado la ética y determinación para lograr la meta esperada.

Por lo tanto, en el ámbito deportivo existen líderes, quienes se caracterizan por ser los jugadores que constantemente marcan goles, los que solicitan el balón para resolver situaciones difíciles, los que no se rinden, los que mantienen una actitud positiva para alcanzar la victoria y, además, aquellos que, con entusiasmo, integran a todo el equipo para fomentar la cohesión tanto social como en relación con la tarea, con el fin de lograr los objetivos establecidos por el grupo.

Retomando el liderazgo, dentro de ello están los entrenadores y deportistas, que lo perciben de diferentes maneras en un entrenamiento, juego, combate, competencias, entre otras situaciones.

El entrenador ejerce el liderazgo inspirando a sus atletas a través de sus palabras y acciones (historias de superación personal, éxitos pasados que se han logrado, y el trabajo durante sus entrenamientos), para que ellos den lo mejor de sí en cada entrenamiento y competencia, puede aumentar la confianza y fomentar una actitud positiva. El liderazgo empático del entrenador puede tener un impacto positivo en el bienestar emocional, el rendimiento y el establecimiento de metas de los atletas, además de influir en sus decisiones, las cuales pueden marcar una diferencia en su avance deportivo.

Desde la percepción del deportista, este lo puede recibir de manera positiva para trabajarlo, pero atendiendo también sus necesidades.

Las investigaciones realizadas señalan que las conductas prioritarias de los entrenadores están relacionadas principalmente con la enseñanza (entrenamiento) e instrucción, así como con el feedback positivo (Riemer, 2007).

El entrenador guía al deportista en el desarrollo técnico, táctico y físico mejorando su rendimiento general, en deportes de conjunto puede promover la cohesión grupal y la colaboración efectiva. En base a los estilos de liderazgo, el autoritario o excesivamente exigente puede generar estrés y afectar el rendimiento del deportista. Esto depende de los diferentes estilos de liderazgo presentados por parte del entrenador.

Diversos modelos teóricos presentan el cómo estudian el liderazgo, desde las relaciones que existen por parte del entrenador y de los atletas, los cuales se derivan desde el Modelo Multidimensional de Liderazgo (Chelladurai y Saleh, 1980), el Modelo Mediacional de Liderazgo (Smoll y Smith, 1989), mientras que en el ámbito español se presenta el Modelo de los Perfiles de Entrenador de Ibáñez (Feu et al., 2007). Dentro de estos tres modelos, se encuentran diversas escalas, como la Escala de Evaluación del Liderazgo Deportivo - EELD-30 (Arce et al., 2011).

De acuerdo a los modelos ya mencionados, se presenta el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai el cual ha ganado mayor reconocimiento en la investigación científica debido a su aplicación en diversos contextos socio-culturales, lo que ha favorecido un consenso creciente en torno a su validez (Cox, 2009). Este modelo propone que el liderazgo no debe

entenderse como una característica única o fija, sino como un fenómeno que depende de múltiples factores interrelacionados, tales como las características del líder, las expectativas de los seguidores y las demandas del contexto.

La investigación basada en el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai abarca diversas etapas en el desarrollo de los deportistas, aplicándose en distintos deportes y tipos de prácticas físicas. Posteriormente, se realizó una revisión de este modelo (Zhang et al., 1997), sin embargo, la versión original, consta de cinco dimensiones la cual sigue siendo la más estudiada y utilizada empíricamente (Chelladurai, 2012).

Por lo tanto, el estudio de la variable empatía se define como la capacidad de percibir y comprender las emociones ajenas y responder de manera adecuada a ellas, ponerse en el lugar de otros. También se considera como una habilidad clave en contextos como el liderazgo o el trabajo en equipo ya que implica la interacción con otras personas. Esta variable ha tenido poca investigación dentro de la psicología del deporte como una variable individual, los diseños de investigación en deportistas usan modelos multivariantes identificando el comportamiento de disciplina en conjunto sobre la empatía y la simpatía (Quintero, et al., 2020). En psicología es definida como la respuesta emocional de un observador al percibir que otra persona esta viviendo o esta a punto de vivir una emoción (Stotland, 1969).

Esta habilidad es fundamental, ya que permite la comprensión de los pensamientos, de las intenciones y las emociones de los demás, además de compartir los climas emocionales y responder a las situaciones cotidianas.

Los instrumentos usados para la evaluación de la empatía parten de la escala de Dymond (1949), es considerada como una de las primeras herramientas para medir la empatía sirviendo como base para el desarrollo de escalas posteriores, como la escala de empatía de Hogan (1969), y la escala de empatía emocional – EES (Meherabian y Epstein, 1972). En ámbito hispanohablante, uno de los instrumentos más conocidos es el Test de Empatía Cognitiva y Afectiva – TECA (López et al., 2008).

El estudio del liderazgo empático en entrenadores es fundamental, ya que se basa en la coherencia entre tres elementos clave: desde la manera en que el entrenador percibe su propio estilo de liderazgo, la forma en que sus deportistas lo ven y el estilo que estos últimos prefieren. Esta coherencia es vital para establecer una relación de liderazgo eficaz, ya que cuando las percepciones

y expectativas tanto del entrenador como de los deportistas se alinean, se fomenta un ambiente de confianza, motivación y mejor desempeño. Además, un estilo de liderazgo empático, que se ajusta a las necesidades emocionales y psicológicas de los deportistas, puede fortalecer la relación entre ambos y favorecer su desarrollo individual y colectivo.

Un líder empático comprende las necesidades emocionales y motivacionales de los miembros del equipo, puede mejorar el bienestar emocional de los deportistas al sentirse comprendidos y apoyados, lo que puede influir positivamente en su motivación y en su actitud, puede fortalecer la cohesión del grupo y mejorar el rendimiento deportivo.

La empatía permite a los líderes deportivos entender los puntos de vista de los deportistas y resolver conflictos de manera más efectiva, promoviendo un ambiente positivo y de trabajo en equipo.

Al estudiar ambas variables en un solo estilo de liderazgo denominado empático, ayuda a los deportistas a desarrollar habilidades interpersonales clave que son útiles dentro y fuera del campo, cancha, etc., mejorando su capacidad para comunicarse, alcanzar metas y promover el desarrollo personal y emocional.

El propósito de esta escala es ofrecer retroalimentación a los entrenadores evaluados y apoyar a la planificación de acciones de desarrollo personalizadas. También busca guiar la implementación de estrategias internas que puedan ser aplicadas en diversas poblaciones, de manera que los psicólogos deportivos puedan proporcionar recursos útiles para mejorar el rendimiento tanto de los entrenadores como de los deportistas.

### **Objetivo general**

Diseño de una escala para evaluar el liderazgo empático deportivo.

### **Objetivos específicos**

Delimitar conceptualmente el constructo de liderazgo empático.

Construir y evaluar de forma cualitativa los ítems para la escala de liderazgo empático.

Analizar estadísticamente los ítems de la escala de liderazgo empático.

Estudiar la dimensionalidad de la escala de liderazgo empático

Estimar la fiabilidad de la escala de liderazgo empático.

### **Pregunta de investigación**

En razón a lo mencionado, la investigación pretende dar respuesta a la siguiente pregunta, ¿Cuál es la evaluación del liderazgo empático desde la percepción y la preferencia del deportista ante las decisiones y comportamientos empáticos que toma su entrenador, por medio de aspectos observables para que a partir de estas pueda existir un apoyo al entrenador de cómo mejorar lo que hace falta dentro de su equipo o grupo, en deportes colectivos e individuales?



## **Capítulo I. Marco teórico**

En esta sección se exponen los principios teóricos que sustentan el tema principal de esta investigación, específicamente la conexión entre las variables empatía y liderazgo denominada como liderazgo empático en el deporte desde la percepción de los deportistas hacia su entrenador, tomando en cuenta como orden la presentación de su delimitación conceptual desde las teorías, modelos, estilos, dimensiones y aportes empíricos más recientes en estas que permitan una clara delimitación del conocimiento que se tiene de ambas variables en relación.

No obstante, se presenta el modelo multidimensional de liderazgo, el cual analiza el comportamiento del entrenador y su efectividad en términos del agrado de los miembros del grupo y el rendimiento colectivo. Este modelo sugiere que ambos factores están relacionados con las características tanto de los deportistas como del entrenador, así como con las condiciones específicas de la situación, focalizando al entrenador este parte de la distinción entre liderazgo transaccional el cual establece directamente lo que se debe de hacer motivando con beneficios a sus deportistas, mientras que el liderazgo transformacional inspira a sus deportistas por medio de comprender y entenderlos para que se vea el compromiso al impulsar la transformación por medio de los objetivos establecidos. Se sitúa la relación de la empatía desde el test de empatía cognitiva y afectiva, la cual integra estas ambas dimensiones que la conceptualizan, estas hacen relación con el líder transformacional y transaccional al contemplar el liderazgo empático que puede presentar el entrenador.

Finalmente, el capítulo concluye con los instrumentos empleados desde la variable de liderazgo y de la empatía, partiendo desde los diferentes tipos de liderazgo presentados por los entrenadores a percepción de los deportistas, para tener las conductas preferidas, las requeridas y las reales, teniendo en cuenta diferentes aspectos del estilo del entrenador que sean mayormente percibidos como comportamientos empáticos para el bienestar emocional del deportista, el desarrollo de las metas, la motivación, entre otras., cuando el líder fomenta la participación en las decisiones, reconoce los esfuerzos y ofrece capacitación, se fortalece la relación entre aprendizaje, esfuerzo y desempeño, lo que mejora el rendimiento del equipo. La empatía cognitiva permite comprender las perspectivas y pensamientos de los deportistas, para abordar las necesidades específicas que existen, y la empatía afectiva enriquece la capacidad del líder (entrenador) para comunicarse, construir relaciones, la toma de decisiones y motivación en su grupo o equipo. Un

líder empático puede motivar y apoyar a su equipo de manera más efectiva, partiendo de las necesidades y emociones, para las decisiones equilibradas, los entrenadores que muestran altos niveles de empatía suelen ser más inspiradores y motivadores ya que su capacidad de conectar emocionalmente con los miembros puede aumentar la moral y el compromiso.

## **Liderazgo**

La definición de liderazgo parte desde la antigüedad ya que se ha generado un gran interés en diferentes ámbitos. De acuerdo con diferentes autores encontramos que:

Tannenbaum et al. (1961), citado en Kaufmann (1997), el liderazgo implica la capacidad de influir en las personas dentro de un contexto determinado, utilizando la comunicación, para alcanzar objetivos específicos.

Por lo que Barrow (1977), lo definió como el proceso mediante el cual las conductas influyen en individuos y grupos para alcanzar los objetivos.

Bass (1990) “El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo”.

Hellriegel y Slocum (2009) “Es el proceso de desarrollar ideas y una visión, según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”.

El liderazgo es un proceso de influencia social en el que una persona obtiene el apoyo y colaboración de otros para realizar una tarea o alcanzar un objetivo común (Chemers, 1997) (Loughead y Hardy, 2005).

Carson et al. (2007) afirman que “el liderazgo se considera crucial para conseguir la efectividad de los equipos e incluso algunos investigadores sostienen que es el principal ingrediente y el más decisivo para conseguir este fin”.

El liderazgo se entiende como un proceso interactivo en el que se deben considerar tanto el objetivo como la relación entre las personas involucradas, siendo el líder y los seguidores para poder alcanzar la meta establecida que se requieren mediante el equipo e individualmente.

## **Liderazgo en el deporte**

En el contexto deportivo, esta visión del liderazgo es un proceso de influencia de conductas entre los integrantes del grupo y resulta particularmente adecuada para entender cómo el entrenador puede ser clave en el éxito de los equipos que tiene a cargo (Hernández y Canto, 2005).

Las principales tareas de un entrenador contemplan las decisiones que se sitúan durante la situación presentada, la motivación de los integrantes que compone su equipo, teniendo así una retroalimentación efectiva y constructiva al establecer las relaciones interiores de calidad entre los mismos integrantes, esto es importante ya que aumenta las oportunidades de que el equipo triunfe y sean características propias del comportamiento del líder efectivo (Palomo, 2008).

Según Weinberg y Gould (1996) determinan que un líder debe de conocer y establecer las metas del grupo, para así tener una planificación adecuada, proporcionando herramientas para lograr estos objetivos. Los entrenadores se consideran buenos dependiendo de cómo se desarrollen en relación a sus conductas, las cuales permiten que sus equipos consigan el éxito brindándoles las estrategias, técnicas y tácticas para alcanzarlos. “Cuando el entrenador de un equipo consigue satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus jugadores y consigue que el equipo triunfe obteniendo victorias, en este caso es considerado como un líder efectivo” (Hernández y Canto, 2005).

Se conoce a un líder formal, como al que han elegido de acuerdo al interés en común, siendo este seleccionado desde un club, el cual tiene la autoridad para ejercer su liderazgo como entrenador, un ejemplo de ello es un entrenador de un club, el cual es contratado de acuerdo a su experiencia, e incluso cuando se trata de alguna institución pública o privada, se basa en sus conocimientos relacionados a el entrenamiento (Carron, 1988).

## **Teorías de liderazgo**

Según Gleen y Horn (1993), las teorías del liderazgo se dividen en tres enfoques principales: el primero considera al líder como alguien con características psicológicas específicas; el segundo sugiere que el liderazgo depende del contexto en el que se desarrolle; y el tercero, el

enfoque de interacción, el cual ve al líder como el resultado de la relación entre factores psicológicos y situacionales.

Burns (1978) fue el primer autor en diferenciar entre el liderazgo transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional se caracteriza por un líder que establece de manera clara las tareas y la forma en que deben realizarse, mientras que los seguidores se adhieren a estas instrucciones a cambio de incentivos, recompensas psicológicas o materiales. Por otro lado, el liderazgo transformacional se basa en la capacidad del líder para inspirar a sus seguidores mediante un proceso empático y un fuerte compromiso con la misión, lo que conduce a un mayor rendimiento tanto a nivel individual como grupal y organizacional (Rowold, 2006; Callow et al., 2009).

En el contexto deportivo, los líderes son distinguidos por tener un liderazgo transformacional, considerados como efectivos ya que generan satisfacción y tienen capacidades de reforzar el esfuerzo en gran medida, mientras que el estilo transaccional activo es empleado por entrenadores eficaces que hacen correcciones técnicas al momento (Rowold, 2006).

### **Modelos de liderazgo**

El liderazgo en el deporte se ha investigado desde diferentes puntos de vista, presentando diferentes modelos los cuales se hacen mención con anterioridad por autores, como el Modelo Multidimensional de Liderazgo (Chelladurai y Saleh, 1980), el Modelo Mediacional de Liderazgo (Smoll y Smith, 1989), el Modelo de los Perfiles de Entrenador de Ibáñez en el ámbito español (Feu et al., 2007).

En el Modelo Mediacional de Liderazgo (Smoll y Smith, 1989; Smith y Smoll, 2007), estos autores relacionan que la retroalimentación presentada por el entrenador va de la mano con la autoestima de los deportistas, la motivación intrínseca, la competencia que perciben y la satisfacción de esta misma (Rowold, 2006), esto ayuda al dar la retroalimentación al finalizar el entrenamiento para su mejora. El instrumento de evaluación que se presenta en este modelo, es el Sistema de Evaluación de la Conducta del Entrenador (CBAS), el cual ha sido adaptado al español por Cruz y colaboradores (1987), teniendo como resultado que los entrenadores que trabajan con jóvenes deportistas presentan una conducta principal de refuerzos positivos, instrucción de la técnica y de ánimo, lo que corresponde a las dimensiones de "entrenamiento e instrucción" y de "feedback positivo" sobre el modelo de Chelladurai (Cox, 2009). Teniendo en cuenta que los entrenadores que se dedican más a las conductas de apoyo facilitan una mejor satisfacción.

Por consiguiente, el Modelo Multidimensional de Liderazgo propuesto por Chelladurai (Chelladurai y Saleh, 1978) sostiene que la conducta del líder juega un papel fundamental en el cumplimiento de las tareas dentro de diferentes situaciones. Las conductas del líder son principalmente determinadas por las demandas de su grupo, y estas deben estar alineadas con las necesidades del mismo para lograr un buen rendimiento y efectividad. La postura del líder se define a partir de su comportamiento y las características que lo distinguen, tales como sus competencias profesionales (Cunha et al., 2010; Santos et al., 2010), su personalidad (García y Ruiz, 2013; Garland y Barry, 1990), así como su experiencia (Cunha et al., 2010; Santos et al., 2010).

El Modelo Multidimensional de Liderazgo (LSS) es traducido al español por Crespo et al. (1993; 1994) en un estudio realizado con tenistas en un centro de tecnificación, después este es adaptado a otros deportes de carácter individual, como la natación (Gosálvez, 1996), posteriormente, Sánchez Bañuelos (1996) llevó a cabo su adaptación y validación en esta disciplina deportiva. La versión en español de Crespo et al. (1994) ha sido aplicada en distintas disciplinas, como el judo de carácter individual considerado dentro de deportes de combate (Ruiz, 2006), el fútbol como deporte de conjunto (Ruiz y De la Vega, 2015) y el balonmano teniendo también como característica el deporte en conjunto (Torres, 2015).

### **Modelo multidimensional de liderazgo**

La escala Leadership Sport Scale (LSS) fue creada por Chelladurai y Saleh (1980) teniendo como base teórica el Modelo Multidimensional de Liderazgo para la evaluación de dos aspectos: los estilos de influencia (Entrenamiento e Instrucción, Apoyo Social y Feedback Positivo), y los estilos de decisión (Conductas de liderazgo Democrático y Autocrático).

El Modelo Multidimensional del Liderazgo (Chelladurai y Saleh, 1980; Chelladurai, 1990, 1993, 2007 y 2012) de acuerdo a Riemer (2007) se compone de cuatro dimensiones relacionadas con el líder, la primera en relación con su comportamiento, la segunda a los antecedentes de este comportamiento, la tercera en la interacción del liderazgo transformacional y la cuarta como los resultados de su conducta.

La escala de liderazgo deportivo cuenta con diferentes versiones para la evaluación del liderazgo, versión uno y dos a partir desde lo que prefieren los deportistas (LSS-1 o LSS-2), o versión tres, desde lo que perciben los entrenadores de ellos mismos (LSS-3).

Este modelo presenta hipótesis de acuerdo a investigaciones con resultados (Aoyagi et al., 2008), presentados como el rendimiento y el agrado de los deportistas estarán positivamente relacionadas con el grado de la conducta que prefieren congruencia (LSS-1), la requieren (LSS-2) y la que se presenta (LSS-3).

En relación a lo mencionado, estas tres conductas forman las tres versiones de la Escala de Liderazgo para el Deporte LSS (Chelladurai y Saleh, 1980; Chelladurai, 1990), la cual esta compuesta por cinco divisiones: a) Entrenamiento e instrucción; b) conducta democrática; c) conducta autocrática; d) apoyo social; e) feedback positivo, con un total de 40 preguntas, de las cuales se responde a través de una escala Likert de 5 puntos.

Estas dimensiones se agrupan en tres factores de acuerdo a Loughhead y Hardy (2005): el primer factor es relacionado a la tarea (entrenamiento e instrucción), el segundo factor es relacionado a los estilos de decisión (comportamiento autocrático vs democrático) y el tercero a los factores motivacionales (feedback positivo y apoyo social), estos de acuerdo a el líder y a lo que perciben sus deportistas de él.

La investigación científica ha identificado estas cinco dimensiones las cuales se relacionan con el agrado de los deportistas, la motivación interna que los impulsa, su percepción de la competencia y su rendimiento (Chelladurai, 1993).

Estos factores se describen de la siguiente manera, y se distinguen debido a los tipos de entrenadores que forman parte del equipo deportivo:

Comportamiento de instrucción y entrenamiento: se instruye a los deportistas en las técnicas y tácticas del deporte para mejorar, relacionando a los integrantes del equipo así como sus propias características.

“El entrenador obtiene una puntuación alta cuando trata de mejorar las instrucciones técnicas de habilidades, la técnica y las estrategias al poner énfasis, facilitar el entrenamiento riguroso y coordinar las actividades de los miembros del equipo”.

Comportamientos democráticos: toma en cuenta a los integrantes del equipo al tomar una decisión, acerca de lo que se quiere conseguir.

“Permite a los deportistas participar de las tomas de decisiones sobre las metas del grupo, métodos de entrenamiento, tácticas y estrategias de juego”.

Comportamientos autocráticos: solo tiene en cuenta sus propias decisiones de acuerdo a las situaciones sin consultar al equipo, sobre técnicas, tácticas y estrategias, impone autoridad.

“Utiliza la toma de decisiones independiente y acentúa la autoridad personal para trabajar con las decisiones, en general no son bien recibidas las sugerencias por los deportistas”.

Apoyo social: se caracteriza por brindar ayuda individualizada teniendo en cuenta sus necesidades contribuyendo a su bienestar de los atletas, así como una relación entre ellos para fomentar un ambiente positivo y cohesionado dentro del equipo.

“Considera el bienestar individual de los deportistas e intenta establecer una relación amena con ellos, extendiendo estas más allá de la actividad deportiva”.

Retroalimentación positiva (feedback positivo): se refuerza lo que han logrado y se destaca las acciones considerables.

“Halaga consistentemente o recompensa a los deportistas por la buena actuación, comentarios positivos al desempeño y limitados al contexto deportivo” (Weinger y Gould, 2010).

### **Estilos de liderazgo**

El estilo de liderazgo del entrenador es parte fundamental de la estructura del grupo y puede llegar a determinar la efectividad. De acuerdo a el Modelo multidimensional de liderazgo, los estilos de liderazgo dependen del entrenador y su efectividad al tomar decisiones, el que los deportistas aceptan estas decisiones, así se definirá su estilo de Liderazgo. Chelladurai y Haggerty, (1978); Chelladurai et al. (1989); Chelladurai y Trail, (2001) en Weinberg y Gould (2010), desarrollaron un modelo de acerca de la toma de decisiones que se aplicable en el contexto deportivo. Este se compone de 5 estilos.

1) Autocrático: resuelve el problema solo, con la información disponible en ese momento.

2) Estilo autocrático consultivo: obtiene información necesaria de los integrantes importantes y luego toma una decisión.

3) Estilo consultivo individual: consulta a sus integrantes en forma individual y luego toma una decisión. La decisión puede estar relacionada a las respuestas de los integrantes o no.

4) Estilo consultivo grupal: se consulta a los jugadores como un grupo y luego toma una decisión. La decisión puede relacionarse a las respuestas de los integrantes o no.

5) Estilo grupal: comparte el problema con los integrantes, luego los integrantes toman una decisión sin la que el entrenador influya.

En el liderazgo se encuentran diferentes tipos de líderes, uno de ellos es el líder formal en el cual ha sido asignado por la organización para ejercer sus capacidades de decisión de la autoridad necesaria.

Mientras que el líder informal, es aquel que surge porque los integrantes del equipo lo seleccionan de acuerdo a su relación con ellos (Northouse, 2015).

Los diferentes estilos de liderazgo sobre el entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y comportamiento democrático, estarán asociados a un ambiente con motivación a la tarea y se genera una mayor cohesión del grupo (Leo et al., 2013). De acuerdo a la experiencia de atletas elite, prefieren mayor apoyo social a los deportistas que son nuevos (Nocé et al., 2013).

El liderazgo deportivo es una variable demasiado estudiada ya que por lo general evalúan el liderazgo que se presenta en un equipo, desde el entrenador denominado líder hasta los integrantes que lo componen.

## **Empatía**

La empatía ha sido estudiada al paso del tiempo en diferentes épocas las cuales parten desde el año 1969 por el autor Stotland que fue uno de los primeros en definirla como "la reacción emocional de un observador que percibe que otra persona está experimentando o va a experimentar una emoción".

Desde este enfoque se presenta un impulso emocional en cual se evalúan las emociones que se sienten, utilizando un cuestionario o inventario (Coke et al., 1978).

Salovey y Mayer (1990) confirman que la empatía necesita la identificación adecuada a las respuestas emocionales y no solo la actitud, es tener habilidad y competencia definida para comprenderla.

Batson (1991), la comprende como la emoción de una persona que vive diferente a la propia, teniendo un grado de comprensión en los sentimientos de la persona que la está viviendo. De acuerdo a su concepto la entiende y define como un aspecto emocional debido a estímulos específicos.

La empatía es una habilidad que permite conocer, comprender y entender los pensamientos, intenciones y emociones de la persona distinta a uno mismo, de la cual compartimos



lo que vive. Su interpretación es de gran importancia en diferentes ámbitos comenzando por el clínico, el educativo, el social y el que compone una organización. Desde un enfoque cognitivo de acuerdo con Köhler (Davis, 1996), “consiste en la comprensión de los sentimientos de los otros”. Mead (1934) tiene la misma terminología a Köhler añade que se integra adoptando la percepción del otro es una forma de comprender sus sentimientos.

La definición más conocida sobre empatía es la proporcionada por el psicólogo Davis (1996): “conjunto de constructos que incluyen los procesos de ponerse en el lugar del otro y respuestas afectivas y no afectivas”.

Mencionando a cada uno de los autores con diferentes conceptualizaciones acerca de la empatía, desde lo cognitivo y afectivo, se enfocan en dos componentes, en disposición y de acuerdo a la situación, se integran ambas perspectivas, siendo propuestas por Salovey y Mayer (1990), ya que mencionan que se necesita una comprensión buena de las respuestas que se obtienen a través de las emociones, desarrollando su habilidad de la misma.

Goleman (1998) la entiende como una capacidad de comprender sentimientos ajenos a los propios y ponerse en el lugar del otro. Este autor destaca que uno mismo debe darse cuenta lo que está viviendo el otro sin necesidad de que este lo mencione, esto se transmite a través de conductas visibles, como el llorar cuando la persona no lo hace de manera constante, y no solo al ver si no también al escuchar y sentir este cambio al hablar, si titubea o se le escucha temblorosa la voz, así siendo capaces de comprender las situaciones a través de las ya mencionado.

Eisenberg (2000) presenta que la empatía parte de los valores morales, donde se comprende el estado en el que se encuentra la otra persona identificando las emociones que presenta este siendo, tristeza, alegría, enojo, etc. Se tiene la capacidad de ver, escuchar, al que la persona comparta esta emoción y sentimiento.

Moya (2010), define esta variable como una capacidad de entender desde lo cognitivo que sucede y lo emocional referente a sus emociones presentadas.

Por medio de la empatía se encuentra la relación con el escuchar, Balart Gritti (2013) anexa que: se necesita prestar atención, obtener lo que dice y se visualiza, desde diferentes conductas, presentando interés por lo que dice, sin que la persona se sienta juzgada sino escuchada y comprendida.

La empatía según la R.A.E. es el “Sentimiento de identificación con algo o alguien. También habla de la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos”.

Mientras tanto se comprende la empatía como la habilidad o capacidad que tenemos y presentamos de forma consciente las emociones y sentimientos de otros, teniendo presente que engloban aspectos cognitivos y emocionales. En concreto, sentir lo que la otra persona siente.

### **Modelos de empatía**

Desde la década de los 90 se investiga la variable de empatía por medio de la inteligencia emocional por Salovey y Mayer (1990) popularizado por Goleman 1995. Este modelo solo permite contemplar las propuestas cognitivas y no las afectivas.

El segundo modelo situando la empatía desde la inteligencia emocional de acuerdo Bar-On (1997,2000), el modelo de Inteligencia socio emocional, es un factor denominado como habilidad externa hacia los demás, siendo conscientes de comprender las emociones y sentimientos de otros. Por lo cual se considera que la empatía solo sea cognitiva.

Es favorable encontrar estos dos modelos en los cuales también sitúan el estudio acerca de la empatía, pero también los limitan a tener esta variable como una habilidad o capacidad de forma cognitiva dejando a un lado su componente emocional (Salovey y Mayer, 1990).

Moya (2014), determina que la empatía se compone de ambos factores ya mencionados, ya que permiten la relación con los demás a la hora de sintonizar la captación de sentimientos, emociones y ayuda a la reducción de los conflictos externos situados a la persona.

Gallagher y Fritch (2003) lo describen también como la habilidad que tiene uno mismo sobre los demás proporcionando apoyo a sus estados presentes del otro siendo estos no propios, sino ajenos, de acuerdo a las creencias y valores, esto si a propios.

Partiendo de ambos enfoques de la empatía cognitiva y afectiva encontramos el primer constructo denominado como Teoría de la mente, conceptualizado por Gallagher y Frith (2003). La visión de la empatía para ellos es la habilidad de compartir y visualizar el comportamiento de uno mismo y de otros.

Igartua y Páez (1998), aportaron la identificación de personales, quienes estudian el constructo de identificación con los personajes a través de una escena fílmica, este tiene presente ambas perspectivas, integrándolas de forma significativa como primera vez desde lo situacional.

Retomando estas divisiones referentes a las situaciones disposicionales y situacionales, procede a un debate entre los que interpretan la evaluación de la empatía, para que esta sea efectiva al realizar con sujeto.

### **Empatía cognitiva y afectiva**

De acuerdo con la conceptualización presentada con anterioridad del constructo empatía, partimos de dos aspectos, cognitivo y emocional. La empatía emocional: se refiere a lo afectivo, la comprensión de las emociones siendo alegría, tristeza, sufrimiento. La Empatía cognitiva: es relacionada a las ideas, de acuerdo capacidad de comprender los pensamientos y sentimientos ajenos, de acuerdo a sus comportamientos, esto ayuda a la comunicación afectiva.

Stotland (1969) desde el componente afectivo la define como “la reacción emocional de un observador que percibe que otra persona está experimentando o va a experimentar una emoción”

A partir del año 1980 se tiene una definición acerca de la empatía conformado por los dos enfoques tanto cognitivo como afectivo, por lo tanto, el autor Davis propone una definición multidimensional, así como un nuevo constructo de evaluación para su medida. (Davis, 1980)

Davis menciona que la empatía es una variable que está compuesta por cuatro diversos factores que son relacionados entre sí.

La primera dimensión es la cognitiva que la distingue por fantasía: donde se identifica con personajes de ciencia ficción y adopta conductas desde lo cognitivo. La segunda dimensión es la afectiva, Davis menciona dos escalas:

Angustia empática: sentir los sentimientos de comprensión y preocupación por otro.

Aflicción personal: ansiedad que se presenta al ver un suceso desfavorable (se refiere más a la alta emocionalidad, “en situaciones de emergencia me siento aprensivo e incómodo”).

Retomando el instrumento de evaluación de Davis los autores Einsberg y Strayer (1987) establecen la “perspectiva perceptual, cognitiva y afectiva”.

La percepción se entiende como la capacidad de ver lo que tiene otro de acuerdo a su ubicación y evaluación, desde la tarea de las tres montañas de Piaget (Schaffer, 2002).

La percepción cognitiva se define como la capacidad de entender los pensamientos y motivos del otro.

La percepción afectiva hace referencia a las emociones ajenas (Davis, 1996).

Davis (1996) propone un modelo desde lo organizacional para explicar los antecedentes, procesos y consecuencias de la empatía.

De acuerdo a este autor, el presenta un marco teórico que relaciona todas las propuestas ya mencionadas. Por consiguiente, este, une ambas percepciones, a pesar de los gran concesos de definiciones entre diferentes décadas y situaciones, teniendo como finalidad complementar ambos aspectos para un constructo valido.

La visión de integración sostiene que la empatía está compuesta por dimensiones tanto cognitivas como afectivas. Este enfoque dio lugar a investigaciones que intentaron explorar la relación entre estos dos componentes del constructo, lo que generó resultados contradictorios. Mientras que algunos estudios respaldaron la idea de que la empatía cognitiva y la afectiva son independientes entre sí (Mill, 1984; Smither, 1977; Gladstein, 1983), otros presentaron resultados opuestos (Hoffman, 1984).

### **Instrumentos de evaluación en la empatía**

En cuanto a los instrumentos de evaluación, la primera escala que adquirió relevancia y calidad fue la Dymond Rating Test of Insight and Empathy (1949). Esta escala requiere aproximadamente dos horas para su administración y consta de dos subescalas (A y B). Para interpretar las puntuaciones, la persona debe calificar una serie de adjetivos tanto para sí misma como para otra persona. De este modo, se puede calcular una puntuación aproximada sobre la capacidad de adoptar la percepción del otro.

En 1969, Hogan, también dentro del enfoque cognitivo y con el fin de superar las limitaciones de la escala de Dymond, desarrolló la Empathy Scale (EM), que se convirtió en la más usada en esos años debido a su menor tiempo de aplicación. Esta escala está compuesta por 64 preguntas que presentan buenas garantías psicométricas.

El QMEE (Questionnaire Measure of Emotional Empathy), o Cuestionario de Medida de la Empatía Emocional, fue desarrollado por Mehrabian y Epstein (1972) y se ha convertido en una de las escalas más utilizadas en la investigación sobre empatía desde su publicación. Esta escala consta de 33 preguntas y presenta buenas garantías psicométricas en términos de fiabilidad y validez. Además, fue elaborada con una muestra mayor en su desarrollo. Sin embargo, algunos

estudios señalaron que contiene subescalas redundantes, como las de Tendencia a la compasión y Tendencia a conmoverse por los estados negativos de los otros.

El QMEE fue diseñado bajo el enfoque emocional de la empatía, y en 1996, Mehrabian mejoró esta medida con la creación de la Balanced Emotional Empathy Scale (BEES), la cual aumentó ligeramente el índice de consistencia interna (Mehrabian, 1997).

Davis (1980) desde una perspectiva multidimensional, propuso la medición de la empatía a través del Índice de Reactividad Interpersonal (IRI, 1980). Esta escala presenta una fiabilidad y validez aceptables (Choplan et al., 1985).

Caruso y Mayer (1998) desarrollaron también una medida de empatía emocional, que amplió la definición propuesta por Mehrabian, llamada Measure of Emotional Empathy. En esta escala, la subescala Contagio Emocional es la que muestra una menor consistencia interna y tiene una correlación más baja con las demás subescalas.

Empathy Quotient (EQ) de Baron-Cohen (2003) que también integra la perspectiva multidimensional con dos subescalas denominadas Cognitiva y Reactividad emocional. En la serie de investigaciones donde se emplea este instrumento, se establecieron relaciones de la empatía y el síndrome de Asperger (Baron y Wheelwright, 2004).

En una aproximación de ambos enfoques se desarrolla para la población de habla hispana el Test de Empatía Cognitiva y Afectiva (TECA, López et al., 2008). Este instrumento de evaluación presenta una adecuada fiabilidad y validez. Está formado por 33 preguntas que presenta adecuadas garantías psicométricas con respuesta tipo Likert, donde la persona que contesta debe de poner lo relacionado a su presente «totalmente en desacuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo».

Dentro de las subescalas cognitivas de este instrumento de evaluación se contempla la Comprensión Emocional, recogiendo la distinción de Eisenberg y Strayer (1987) sobre la relación de la percepción emocional. Dentro de las etapas emocionales se en presenta la empatía como respuesta emocional positiva ante un suceso bueno, aspecto que no es contemplado con anterioridad en otras escalas de empatía.

Es un instrumento efectivo, compuesto y fácil al ser aplicado. Desde la publicación en el año 2008, presenta confiabilidad como una herramienta válida y fiable para evaluar la dimensión

que compone la empatía, desde sus dos componentes que la desarrollan: siendo el área cognitiva y el área afectiva. Este se presenta con la finalidad de ofrecer una evaluación global de la empatía.

La finalidad del TECA como se menciona tiene la finalidad de realizar la evaluación sobre capacidad empática de las personas a partir dos componentes como el cognitivo y afectivo.

Fernández, et al. (2008) autores de esta prueba, consideran que la empatía es un constructo amplio y fundamental dentro del estudio de la conducta humana. Por consiguiente, se dispone de esta herramienta siendo necesaria como interesante al tener sus interpretaciones, en diferentes factores.

## **Capítulo 2 Metodología**

### **Diseño**

Esta investigación es de tipo cuantitativo debido a que los datos que se obtienen pretenden medir objetivamente las variables, basándose en investigaciones previas y manteniendo la objetividad (Hernández, 2014). Es instrumental ya que busca analizar la posibilidad de crear un instrumento con propiedades psicométricas adecuadas (Ato et al., 2013) (LED), permitan valorar el liderazgo empático deportivo del entrenador desde la percepción de los deportistas en disciplinas de conjunto e individual. El diseño no presenta inconvenientes de carácter ético, de acuerdo a la “Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud título segundo, de los aspectos éticos de la investigación en seres humanos, capítulo 1 el artículo 17, en la clasificación I.- investigación sin riesgo: menciona que son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos, aquellos que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada en las variables fisiológicas, psicológicas y sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: cuestionarios, entrevistas, revisión de expedientes clínicos y otros, en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta.”

### **Población**

La población en la cual se realiza esta investigación se compone de deportistas de distintas disciplinas colectivas e individuales representativas de la Facultad de Organización Deportiva, inscritos y con participación activa en el torneo intra universitario (2024), en disciplinas deportivas: de ajedrez, animación, atletismo, básquetbol, boliche, ciclismo, frontón, fútbol americano, fútbol soccer, halterofilia, handball, lucha olímpica, natación, rugby, tae kwon do, tenis de mesa, voleibol, wushu, de sexo femenino y masculino. Por lo que se considera que sus resultados pudiesen ser considerados como antecedentes a poblaciones similares (deportistas, hombres y mujeres, pertenecientes a equipos representativos universitarios).

### **Muestreo**

A pesar de contar con la totalidad de las matrículas de los deportistas que representan a dicha facultad, se optó por seguir un muestreo por conveniencia el cual es definido como aquel que se basa en los sujetos disponibles, se elige de acuerdo con la conveniencia del investigador, la cual permite elegir de manera arbitraria cuantos participantes puede haber en el presente estudio. De

acuerdo a Sampieri et al. (2010) se considera por conveniencia a la cantidad disponible de acuerdo a los casos de los cuales se tiene acceso, también se denomina como una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatoria utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso presentada, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular; su elección obedeció a la proximidad de recopilación de información así mismo por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso, este fue voluntario y anónimo.

De un total de 933 deportistas, fue estimado un tamaño muestral de 200 participantes como mínimo tomando como criterio la recomendación de Lloret-Segura et al. (2014) para la evaluación de una prueba ya sea para la ejecución de un análisis factorial exploratorio como uno confirmatorio.

### **Muestra**

La muestra estuvo compuesta por 220 deportistas representativos de la Facultad de Organización Deportiva, los cuales pertenecían a distintos deportes de carácter individual y colectivo (Tabla 1). De carácter individual se obtuvo un 63%, mientras que de carácter colectivo se obtuvo el 37%, dando así el 100% de la población muestra (Tabla 2). La edad de los participantes estuvo comprendida entre los 18 y 24 años, con una media de  $M=19.92$  y una desviación de  $D.E.=1.70$ . En cuanto al sexo, el 74.5% ( $n=164$ ) fueron hombres y 25.5% ( $n=56$ ) fueron mujeres. Lo que corresponde a un 23.57% de la población del total de los deportistas representativos de la FOD, permitiendo una aplicación con ello del diseño de instrumento.

La selección de los posibles participantes tomo en cuenta los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

### **Criterios de inclusión**

-Deportistas, hombres y mujeres que tengan avance académico, inscritos en cédula que fuesen elegibles para participar en torneos intrauniversitarios.

-Deportistas mayores de edad y menores de 24 años con 11 meses, inscritos en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

### **Criterios de exclusión**

-Deportistas sin cédula vigente para participar en torneos intrauniversitarios.



-Deportistas inscritos en la UANL menores de edad o con 25 años o más.

### **Criterios de eliminación**

-Deportistas con cédula vigente para participar en torneos intrauniversitarios que no dieron su consentimiento.

-Participantes que hayan decidido no participar al momento en que se recabaron los datos.

**Tabla 1**

*Descripción de la muestra de acuerdo con el deporte practicado*

<b>Deporte</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ajedrez	2	.90 %
Animación	11	5 %
Atletismo	3	1.36 %
Básquetbol	11	5%
Boliche	3	1.36%
Ciclismo	1	.45%
Frontón	2	.90%
Fútbol americano	61	27.72%
Fútbol soccer	37	16.81%
Halterofilia	6	2.72%
Handball	17	7.72%
Lucha olímpica	21	9.54%
Natación	22	10%
Rugby	3	1.36%
Tae kwon do	12	5.45%
Tenis de mesa	1	.45%
Voleibol	5	2.27%
Wushu	2	.90%
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>

**Tabla 2**

*Descripción por porcentaje de la muestra de acuerdo a deportes colectivos e individuales*

	<b>Deportes</b>	<b>Porcentaje</b>
Deportes colectivos	Animación	63%
	Básquetbol	
	Fútbol americano	
	Fútbol soccer	
	Handball	
	Rugby	
	Tenis de mesa	

Deportes individuales	Voleibol	37%
	Ajedrez	
	Atletismo	
	Boliche	
	Ciclismo	
	Frontón	
	Halterofilia	
	Lucha olímpica	
	Natación	
	Tae kwon do	
	Wushu	

## Instrumentos

Para el desarrollo del instrumento fueron empleadas dos escalas como base con la finalidad de cubrir la evaluación del grado de empatía generado por el entrenador a partir de su estilo de liderazgo.

### Test de Empatía Cognitiva y Afectiva - TECA

En cuanto a la variable de empatía, la obtención de información sobre los componentes cognitivos y afectivos integrados en esta partieron de los ítems del Test de empatía cognitiva y afectiva de López y colaboradores (TECA, 2008). Este instrumento proporciona información de los componentes cognitivos de la empatía (Adopción de perspectivas y Comprensión emocional) como de los afectivos (Estrés empático y Alegría empática). Además, ofrece una puntuación total de la misma siendo de esta manera posible el predecir si una persona va a mostrar empatía en una situación emocional completa. En cuanto a la definición conceptual de cada uno de los constructos, la información proporcionada por los autores señala:

- Adopción de perspectivas: habilidad cognitiva de la que disponemos para poder comprender la visión, pensamientos y perspectivas de los demás.
- Comprensión emocional: capacidad a la hora de conectar con las emociones, impresiones e intenciones que puedan tener aquellos que me rodean.
- Estrés empático: esta dimensión se refiere a nuestra competencia (o no) para sintonizar con las emociones negativas de los demás.
- Alegría empática: se refiere a esa habilidad para comprender y detectar las emociones positivas de quien me rodea.

- Empatía cognitiva (adopción de perspectivas + comprensión emocional): capacidad para identificar y comprender las emociones de otras personas.
- Empatía afectiva (estrés empático + alegría empática): capacidad para sentir y conectar con las emociones, sensaciones y sentimientos de los demás.

Lo anterior da pie a un instrumento que consta de 33 preguntas que evalúan por medio de cuatro escalas los constructos: Comprensión emocional (8 ítems), Adopción de Perspectiva (8 ítems), Estrés Empático (8 ítems) y Alegría Empática (9 ítems). Las opciones de respuesta son presentadas en escala Likert de 5 opciones (1 “*Totalmente en desacuerdo*” a 5 “*Totalmente de acuerdo*”) a mayor puntaje, mayor característica evaluada.

En su construcción el instrumento presentó una fiabilidad general de  $\alpha = .86$  y un rango de cargas factoriales F1: de .35 a .71, F2: .37 a .73, F3: .34 a .67 y F4: .35 a .66 en sus escalas. En muestras de edades similares, Pelliécer et al. (2020) aplican el TECA en población española compuesta por 31 jóvenes universitarios (mujeres y hombres), en función de la danza para la expresión lingüístico comunicativa y artística sus valores de fiabilidad fueron de  $\alpha = .87$  (escala general). Chavira y Celis (2022) presentan un análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario TECA, aplicando el constructo en 607 adultos (mujeres y hombres) estudiantes de población mexicana con carreras relacionadas a la salud pública (nutrición, medicina, psicología y enfermería), sus valores de fiabilidad fueron  $\alpha = .86$  (escala general) y un rango de cargas factoriales F1: .76, F2: .71, F3: .72 y F4: .64 en sus escalas.

### **Escala de Liderazgo para el deporte - LSS**

En razón a la variable de liderazgo se empleó la Escala de Liderazgo para el deporte LSS (*Leadership Sport Scale*, Chelladurai y Saleh, 1980), el cual está basado en cuatro aspectos: el comportamiento del líder, la influencia del liderazgo transformacional y los resultados de la conducta de líder, cuya construcción tuvo como objetivo medir las cinco dimensiones de la conducta del líder. En cuanto a la definición conceptual de cada una de las dimensiones, la información proporcionada por los autores señala:

- Entrenamiento e instrucción: Entrena e instruye al/a deportista para ayudarles a alcanzar su máximo potencial físico. Se espera que él o ella les instruya sobre como adquirir las habilidades necesarias y enseñarles las técnicas y las tácticas de los

deportes. En el caso de los deportes de equipo, coordina las actividades de los/as integrantes del equipo.

- Comportamiento democrático: refleja hasta qué punto el entrenador permite que los atletas participen en las decisiones. Estas decisiones pueden relacionarse con el establecimiento de metas grupales o las formas en que estas metas se deben alcanzar.
- Comportamiento autocrático: enfatiza su rol como autoridad, sin tomar en cuenta las decisiones propuestas por los atletas. En tales situaciones se esperaría que el entrenador/a exigiera el estricto cumplimiento de sus decisiones.
- Apoyo social: capacidad de apoyar a sus atletas en diferentes situaciones en cuestión de las necesidades de los atletas. El comportamiento del/de la entrenador/a puede satisfacer directamente tales necesidades o puede crear un clima en el que los/as integrantes satisfagan mutuamente sus necesidades interpersonales. El apoyo social se proporciona independientemente del desempeño de los/as integrantes.
- Feedback positivo: nivel de agrado, que expresa el entrenador, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Lo anterior da pie a un instrumento que consta de 40 preguntas que evalúan en 5 dimensiones el constructo: Entrenamiento e instrucción (13 ítems), Comportamiento democrático (9 ítems), Comportamiento autocrático (5 ítems), Apoyo social (8 ítems), Feedback positivo (5 ítems). Las opciones de respuesta son presentadas en escala Likert de 5 opciones (1 “*Nunca*” a 5 “*Siempre*”) donde se presentan las preferencias de comportamientos específicos por parte del entrenador.

El instrumento fue diseñado para una población de 223 atletas universitarios (81 jugadores de baloncesto, 62 luchadores, 57 atletas de atletismo y 23 rameros) y obtuvo en su diseño original una fiabilidad de  $\alpha=.71$  y  $.82$ , de acuerdo a Saleh y Chelladurai (1980). Con deportistas de edades similares a la de este estudio, Muñío y colaboradores (2016) han mostrado una fiabilidad de  $\alpha=0.91$  de la escala en su conjunto en un centro de tecnificación con 207 deportistas. Marzorati y colaboradores (2023) han mostrado una fiabilidad de  $\alpha=0.73$  y  $0.82$  de la escala en su conjunto con 333 deportistas.

## Procedimiento

Este estudio se realizó en 4 fases:

La primera fase se concentró en la delimitación conceptual del constructo de liderazgo empático deportivo.

Para ello se seleccionaron instrumentos que evalúan los constructos de liderazgo y empatía para, con estas propuestas conceptuales, integrar un grupo de ítems a evaluar una vez establecidas las relaciones esperadas entre estos. Después se realizó una primera propuesta operativa de los componentes operativos del constructo a evaluar, el cual fue sometido a evaluación a través de expertos. Para ello se empleó el método Delphi para la revisión de la adecuación con jueces expertos en el área de psicología deportiva y su validación en cuanto a la literatura de cada ítem, para hacer las correcciones correctas.

Una vez considerados los resultados de la evaluación de los expertos y los marcos teóricos de referencia se concretó la definición operativa del constructo, y se creó una batería de ítems inicial. Para poder aplicarla se acudió al departamento correspondiente de investigación dentro de la Facultad de Organización Deportiva para el registro del proyecto de investigación, se llenó un cuestionario Forms, para poder obtener un oficio para la aplicación del instrumento a la población seleccionada, siendo los deportistas representativos de la misma facultad. Se le asignó al proyecto el número de registro REPRIN-FOD-159 (**Anexo 1**).

En la segunda fase se aplicó el instrumento en la muestra piloto, conformada por 10 deportistas, de diferentes deportes colectivos e individuales (ajedrez, básquetbol, boliche, fútbol soccer, handball), de forma presencial en la SAFYD (Subdirección de Actividad Física y Deporte), se habló con el subdirector de la Sub dirección de Actividad Física y Deporte de la FOD para pedir permiso, para su aplicación en el área del instrumento físico en la muestra piloto y el Forms en futura muestra de 100 y 220 deportistas, teniendo el formato impreso con el consentimiento informado (**Anexo 2**), el cual los 10 deportistas, dieron su consentimiento y contestaron la escala de liderazgo empático deportivo, estos fueron hombres y mujeres de edades de 18 años a 24 años 11 meses como límite, se tomaron en cuenta los datos sociodemográficos, como el tiempo en el deporte, deporte que se dedica actualmente, si es parte del equipo representativo y si participa en las competencias, el tiempo en el cual lo contestaron fue de 25 minutos como máximo.

Después de la aplicación se realizó la revisión del instrumento aplicado a la muestra piloto, se eliminó el deportista que no cumplía con las características mencionadas, teniendo como total una muestra de 9 deportistas, del cual se analizó su fiabilidad en JASP 0.19.00, la cual fue presentada como  $\alpha = .99$  en deportistas.

La tercera fase, contando con el instrumento físico se elaboró el diseño de la Escala de liderazgo empático deportivo vía Forms, donde se presentó el consentimiento informado de investigación de acuerdo a la APA, si en el consentimiento no daban consentimiento, los llevaba a finalizar el Forms, mientras que los que si daban consentimiento continuaban con sus datos y la escala. Su llenado se llevó a cabo en sala de cómputo 2 de las mismas instalaciones de la facultad. En el cual, a los 32 entrenadores de diferentes disciplinas deportivas se les informo sobre los fines de la investigación, contando en todo momento con el apoyo de la coordinación deportiva de la misma subdirección.

Tras ello se procedió con el análisis estadístico de los ítems de la escala de liderazgo empático. Este paso incluyó la obtención de una muestra de estudio con características similares a la de la población objetivo del test.

Primero se llevó a cabo la aplicación del instrumento a una población de  $n=100$  deportistas (ajedrez, animación, boliche, fútbol americano, futbol soccer, handball, lucha olímpica, natación, rugby, tae kwon do, wushu) para el desarrollo del estudio factorial exploratorio, se llevó a cabo en la sala de cómputo 2, al contestarla no tuvieron dudas respecto a la misma. Esta primera aplicación tuvo como objetivo aplicar criterios orientados a la selección-eliminación de los ítems.

Cuarta fase, posteriormente se aplicó a una población de  $n=220$  deportistas (ajedrez, animación, atletismo, básquetbol, boliche, ciclismo, frontón, fútbol americano, fútbol soccer, halterofilia, handball, lucha olímpica, natación, rugby, tae kwon do, tenis de mesa, voleibol y wushu) para el desarrollo del estudio factorial confirmatorio, llevado a cabo en sala de cómputo 2 y por medio de sus celulares, contestando el Forms. Esta segunda aplicación contempló como criterio un mínimo de 200 observaciones por ítem como referente a un tamaño de muestra adecuado. La realización de los análisis estadísticos pertinentes. La delimitación clara de los ítems a retener y la justificación de la eliminación de los ítems descartados.

## **Análisis de datos**

Primero se hicieron los análisis estadísticos descriptivos de las variables demográficas y las correspondientes al instrumento a desarrollar. Luego se hicieron los análisis de normalidad de las variables propias de los instrumentos empleados. Tras ello se hicieron los análisis factorial exploratorio y factorial confirmatorio, correspondiente para cada uno de estos se hizo la selección de los métodos de factorización adecuados a la distribución de los datos.

En el caso del análisis factorial exploratorio se solicitaron los valores de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett para conocer la adecuación muestral. Se solicitó la rotación del modelo y la presentación de los modelos mayores a .40 para conocer con menor dificultad las dimensiones en donde cada ítem presentaba una mayor carga. Por su parte, en el caso del análisis factorial confirmatorio, tras observar la distribución de los datos, se eligió aquel que era más adecuado a estos, y, se emplearon los índices de ajuste comparativo (CFI), de Tucker-Lewis (TLI), de ajuste incremental (IFI) y la raíz del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) contemplando como puntos de corte para RMSEA un valor entre .8 a .4 como adecuado; y de  $\geq .90$  para el resto. Posterior a ello se realizaron los análisis de fiabilidad, incluyendo los análisis de Alfa de Cronbach  $\alpha$  (Oviedo y Campo-Arias, 2005).

### Capítulo 3 Resultados

#### Delimitación conceptual del constructo de liderazgo empático

La delimitación conceptual del constructo de liderazgo empático comenzó con la selección de instrumentos que evalúan los constructos de liderazgo y empatía.

En función al liderazgo deportivo, se seleccionó la escala de liderazgo deportivo por Saleh y Chelladurai (1980) en su versión original LSS, se examinó cada ítem del cual estaba compuesta, así como sus dimensiones en que los autores la dividían y el porqué. De acuerdo a diferentes investigaciones es la escala más utilizada para la evaluación de la variable sobre liderazgo deportivo en entrenadores y deportistas desde la percepción del deportista, la conducta real y la conducta preferida, desde diferentes épocas hasta la actualidad siendo participe en adaptaciones validadas (Tabla 3).

**Tabla 3**

*Subescalas con su descripción y ejemplo de ítems*

Subescala	Delimitación conceptual	Ejemplo de ítem
Entrenamiento e instrucción	Entrena e instruye al/a deportista para ayudarles a alcanzar su máximo potencial físico.	1.- Se asegura de que cada atleta trabaje a su máxima capacidad. 5. Explica a cada atleta las técnicas y tácticas de su deporte. 8.- Presta atención a corregir los errores de los atletas.
Comportamiento democrático	Establecimiento de metas grupales o formas en que estas metas se deben de alcanzar, con la participación de los deportistas en la toma de decisiones.	2.- Pide la opinión de los atletas sobre estrategias específicas de competencia. 9.- Pide consentimiento grupal sobre asuntos importantes antes de proseguir. 15.- Deja que los atletas participen en la toma de decisiones.
Comportamiento autocrático	Indica la medida en que un entrenador se mantiene alejado de los deportistas y enfatiza su autoridad al tratar con ellos.	6.- Planifica relativamente independiente de los atletas. 12.- No explica sus acciones. 27.- Se rehúsa a doblegarse sobre ciertos puntos.



Apoyo social	Grado en el que el entrenador está involucrado en la satisfacción de las necesidades interpersonales de sus deportistas.	3.- Ayuda a los atletas con sus problemas personales. 7.- Ayuda a los miembros del equipo a resolver sus conflictos. 13.- Está pendiente del bienestar de mis atletas.
Feedback positivo	Grado en que el/la entrenador/a expresa su agradecimiento y felicitación a los/as deportistas por su desempeño y contribución en una competencia.	4.- Felicita al atleta enfrente de los demás cuando hizo un buen trabajo. 10.- Le dice al atleta cuando hizo un buen trabajo. 16.- Se asegura de que los atletas sean premiados por una buena actuación.

De esta escala se conservaron todas las subescalas y con sus ítems.

De la escala de López y colaboradores (2008) en la Tabla 4 se presentan las subdimensiones con su descripción y ejemplo de ítems, de esta se consideró necesario el emplear la subdivisión de sus dimensiones como referentes conceptuales para la adecuación de los ítems de la escala de liderazgo deportivo a fin de construir una propuesta de escala para evaluar el liderazgo empático.

**Tabla 4**

*Subdimensiones con su descripción y ejemplos de ítems del TECA*

Subdimensiones	Descripción	Ejemplo de ítems
Empatía cognitiva	Capacidad para identificar y comprender las emociones de otras personas.	2.- Me siento bien si los demás se divierten.
Adopción de perspectivas	Habilidad cognitiva de la que disponemos para poder comprender la visión, pensamientos y perspectivas de los demás.	4.- Si un amigo consigue un trabajo muy deseado, me entusiasmo con él. 9.- Me hace ilusión ver que un amigo nuevo se encuentra a gusto en nuestro grupo.

Comprensión emocional

	Hace referencia a esa capacidad a la hora de conectar con las emociones, impresiones e intenciones que puedan tener aquellos que me rodean.	1.- Me resulta fácil darme cuenta de las intenciones de los que me rodean. 7.- Rara vez reconozco como se siente una persona con solo mirarla. 10.- Me es difícil entender cómo se siente una persona ante una situación que no he vivido.
Empatía afectiva	Capacidad para sentir y conectar con las emociones, sensaciones y sentimientos de los demás.	3.- No me pongo triste solo porque un amigo lo esté. 5.- Me afectan demasiado los programas de sucesos.
Estrés empático	Se refiere a nuestra competencia (o no) para sintonizar con las emociones negativas de los demás.	12.- Salvo que se trate de algo muy grave, me cuesta llorar con lo que les sucede a otros. 2.- Me siento bien si los demás se divierten.
Alegría empática	Se refiere a esa habilidad para comprender y detectar las emociones positivas de quien me rodea.	4.- Si un amigo consigue un trabajo muy deseado, me entusiasmo con él. 9.- Me hace ilusión ver que un amigo nuevo se encuentra a gusto en nuestro grupo.

Con el apoyo de los anteriores referentes conceptuales y de redacción de ítems se elaboró la primera propuesta de escala de liderazgo empático, utilizando un cuadro de triple entrada para la elaboración de cada uno de los ítems en Word, teniendo como instrumento final 40 ítems relacionados a el comportamiento empático del liderazgo deportivo por parte del entrenador a través de lo que perciben los deportistas, ante diferentes situaciones.

**Tabla 5**

*Propuesta de la escala de liderazgo empático*

	<b>Empatía cognitiva</b>	<b>Empatía emocional</b>
Entrenamiento e instrucción	1.- Mi entrenador conoce a cada uno de mis compañeros (as) para que trabajemos a nuestra máxima capacidad. 5.- Mi entrenador ejecuta y explica las técnicas y tácticas	23.- Mi entrenador nos motiva a terminar el entrenamiento de forma completa.

	del deporte a mis compañeros (as).	26.- Mi entrenador reconoce los pros y contras de mis compañeros (as).
	8.- Mi entrenador realiza feedback para la detección de inexactitud de mis compañeros.	35.- Mi entrenador reconoce a cada atleta como contribuye al equipo.
	11.- Mi entrenador establece sus funciones frente al equipo para que sean comprendidas.	
	14.- Mi entrenador nos capacita sobre las habilidades requeridas para el deporte.	
	17.- Mi entrenador planifica y establece objetivos para lo que debemos realizar en el futuro.	
	20.- Mi entrenador describe las acciones correctas e incorrectas que sí y no debemos hacer.	
	29.- Mi entrenador establece objetivos a mis compañeros (as) de que hacer en cada momento y situación específica.	
	32.- Mi entrenador observa que el esfuerzo de mis compañeros (as) estén coordinados.	
	38.- Mi entrenador establece objetivos de lo que espera de cada uno de mis compañeros (as).	
Comportamiento democrático	2.- Mi entrenador toma en cuenta las estrategias específicas (ventaja competitiva) de competencia del equipo.	18.- Mi entrenador impulsa a mis compañeros (as) sobre cómo llevaremos a cabo los entrenamientos.
	9.- Mi entrenador nos establece objetivos importantes.	24.- Mi entrenador nos permite tomar decisiones a nuestra manera, aunque nos equivoquemos.
	15.- Mi entrenador realiza un consenso con mis compañeros (as) para la toma de decisiones.	33.- Mi entrenador permite que mis compañeros (as) trabajen a su propio ritmo, intensidad y duración.
	21.- Mi entrenador identifica y entiende las propias metas de mis compañeros (as).	39.- Mi entrenador acepta que mis compañeros (as) escojan sus jugadas durante el juego.

	30.- Mi entrenador realiza feedback con mis compañeros (as) sobre cuestiones importantes del entrenamiento.	
Comportamiento autocrático	6.- Mi entrenador planifica adecuadamente el condicionamiento físico, táctico y estratégico, mío y de mis compañeros. 12.- Mi entrenador comparte la justificación de sus acciones con mis compañeros (as). 27.- Mi entrenador comprende sus puntos erróneos para su mejora. 40.- Mi entrenador establece entretiempos de espacio para cuestionamientos con mis compañeros y él.	34.- Mi entrenador toma distancia correcta con nosotros (as).
Apoyo social		3.- Mi entrenador ayuda a cada uno de mis compañeros (as) con temas personales. 7.- Mi entrenador apoya a cada uno de mis compañeros (as) a construir estrategias para los conflictos personales. 13.- Mi entrenador conoce nuestro bienestar. 19.- Mi entrenador proporciona ayuda a favores personales de mis compañeros (as). 22.- Mi entrenador transmite sus sentimientos con el equipo. 25.- Mi entrenador nos proporciona confianza. 31.- Mi entrenador integra a mis compañeros (as) para comunicarse mejor como equipo. 36.- Mi entrenador invita a mis compañeros (as) a su casa.

Feedback positivo

4.- Mi entrenador reconoce el logro de mis compañeros frente al equipo cuando es exitoso.

10.- Mi entrenador reconoce cuando realizamos un buen trabajo.

16.- Mi entrenador premia a mis compañeros (as) por nuestras acciones correctas.

28.- Mi entrenador transmite aprecio cuando acertamos.

37.- Mi entrenador comparte algo positivo cuando es requerido.

Esta primera versión de la escala final se sometió a un análisis factorial exploratorio, mismo que se presenta en la siguiente sección.

### Estudio piloto

En el estudio piloto participaron 9 deportistas (4 hombres y 5 mujeres), con una edad media de  $M=21.44$ ,  $D.E.=2.24$ . En la Tabla 2 se presenta la distribución de frecuencias por deporte practicado.

**Tabla 6**

*Descripción de la muestra de acuerdo con el deporte practicado*

Deporte	Frecuencia	Porcentaje
Fútbol soccer	2	22.22%
Handball	1	11.11%
Ajedrez	2	22.22%
Basquetbol	2	22.22%
Boliche	2	22.22%
Total	9	100%

Al momento de entrevistar a los participantes estos declararon no haber tenido dificultad para entender los ítems o instrucciones. Así mismo, el análisis preliminar de los ítems en cuanto a su fiabilidad y contemplándole como prueba de su adecuación teórica se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7**

*Fiabilidad de la escala en muestra piloto*

Escala	$\alpha$	IC 95%
Liderazgo empático deportivo	0.991	.979-.997

### **Análisis Factorial Exploratorio**

Siguiendo las sugerencias de Hair y colaboradores (2010) para el desarrollo del AFE primero se hizo una selección aleatoria de cien participantes del total de la muestra alcanzada ( $n=100$ ), la cual contempló 100 deportistas, de los cuales 71 eran hombres (71%) y 29 eran mujeres (29%); en un rango de edad de 18 a 24 años.

La exploración de la muestra para contemplar la adecuación muestral incluyó los análisis de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. Se consideró como prueba de adecuación que la primera sea cercana al 0.5 (en un rango de 0 a 1) y el que la prueba de esfericidad sea significativa ( $p < .05$ ) (Williams et al., 2010). Los resultados obtenidos fueron de  $KMO = .931$  y  $p < .001$ .

En este primer estudio se obtuvo una distribución no normal de los datos con la prueba de Kolmogorov-Smirnov ( $p < .05$ ).

Para simplificar la estructura factorial de la escala se seleccionó un método de extracción siguiendo las recomendaciones de Williams et al. (2010), el método seleccionado fue el análisis de componentes principales al permitir establecer una solución preliminar.

Al ser el diseño de un instrumento nuevo se contempló una relación hipotética de las escalas en los factores de liderazgo empático emocional y liderazgo empático cognitivo.

### **Análisis de confiabilidad**

Una vez revisado el ajuste empírico de la estructura de la escala de liderazgo empático deportivo se realizó su análisis de confiabilidad contemplando el uso del Alfa de Cronbach y su potencial variabilidad mediante sus intervalos de confianza al 95%, con un criterio de corte de valores por encima de .70 para  $\alpha$  (Oviedo y Campo-Arias, 2005). De acuerdo a sus dos subescalas

de liderazgo empático emocional compuesto por 21 ítems y de liderazgo empático cognitivo compuesto por 19 ítems Tabla 8.

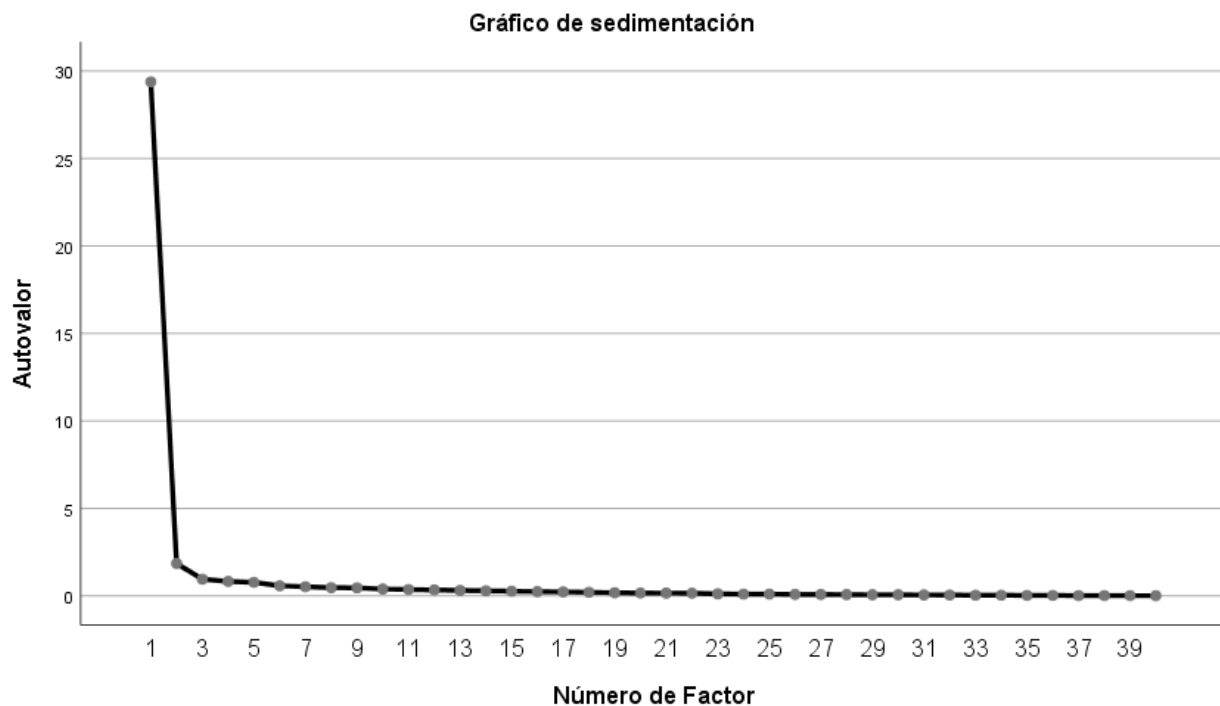
**Tabla 8**

*Fiabilidad de las subescalas de liderazgo empático cognitivo y afectivo*

Subescala	$\alpha$	IC 95%
Liderazgo empático emocional	.973	.964-.980
Liderazgo empático cognitivo	.985	.980-.989

**Figura 1**

*Gráfico de sedimentación de la escala liderazgo empático deportivo*



La propuesta del gráfico de sedimentación dio pie a considerar la cantidad de factores a retener, que como se observa son dos, al igual que la sugerencia por contenido presentada en Tabla

5. A partir del empleo de un método de rotación de factores para maximizar la presencia de cargas altas en los ítems y obtener una solución simplificada, siendo la rotación ortogonal varimax la más empleada para obtener factores no relacionados. El resultado de este análisis se muestra en la Tabla 9.

**Tabla 9**

*Elementos rotados*

<b>Matriz de componente rotado<sup>a</sup></b>		
	Componente	
	1	2
1 Mi entrenador conoce a cada uno de mis compañeros (as) para que trabajemos a nuestra máxima capacidad.	.622	
2 Mi entrenador toma en cuenta las estrategias específicas de competencia del equipo.	.677	
3 Mi entrenador ayuda a cada uno de mis compañeros (as) con temas personales.		.670
4 Mi entrenador reconoce el logro de mis compañeros frente al equipo cuando es exitoso.	.733	
5 Mi entrenador ejecuta y explica las técnicas y tácticas del deporte a mis compañeros (as).	.926	
6 Mi entrenador planifica adecuadamente el condicionamiento físico, táctico y estratégico, mío y de mis compañeros.	.831	
7 Mi entrenador apoya a cada uno de mis compañeros (as) a construir estrategias para los conflictos personales.	.658	
8 Mi entrenador realiza feedback para la detección de inexactitud de mis compañeros.	.643	
9 Mi entrenador nos establece objetivos importantes.	.779	
10 Mi entrenador reconoce cuando realizamos un buen trabajo.	.960	
11 Mi entrenador establece sus funciones frente al equipo para que sean comprendidas.	.741	
12 Mi entrenador comparte la justificación de sus acciones con mis compañeros (as).		.637
13 Mi entrenador conoce nuestro bienestar.	.654	
14 Mi entrenador nos capacita sobre las habilidades requeridas para el deporte.	.850	
15 Mi entrenador realiza un conceso con mis compañeros (as) para la toma de decisiones.	.691	
16 Mi entrenador premia a mis compañeros (as) por nuestras acciones correctas.		.542
17 Mi entrenador planifica y establece objetivos para lo que debemos realizar en el futuro.	.763	



18 Mi entrenador impulsa a mis compañeros (as) sobre como llevaremos a cabo los entrenamientos.	.794	
19 Mi entrenador proporciona ayuda a favores personales de mis compañeros (as).		.744
20 Mi entrenador describe las acciones correctas e incorrectas que sí y no debemos hacer.	.783	
21 Mi entrenador identifica y entiende las propias metas de mis compañeros (as).	.677	
22 Mi entrenador transmite sus sentimientos con el equipo.		.668
23 Mi entrenador nos motiva a terminar el entrenamiento de forma completa.	.856	
24 Mi entrenador nos permite tomar decisiones a nuestra manera, aunque nos equivoquemos.		
25 Mi entrenador nos proporciona confianza.		.783
26 Mi entrenador reconoce los pros y contras de mis compañeros (as).		.741
27 Mi entrenador comprende sus puntos erróneos para su mejora.		.706
28 Mi entrenador transmite valoración cuando uno de mis compañeros (as) acierta.		.788
29 Mi entrenador establece objetivos a mis compañeros (as) de que hacer en cada momento y situación específica a cada atleta.		.778
30 Mi entrenador realiza feedback con mis compañeros (as) sobre cuestiones importantes del entrenamiento.		.661
31 Mi entrenador integra a mis compañeros (as) para comunicarse mejor como equipo.		.650
32 Mi entrenador observa que el esfuerzo de mis compañeros (as) estén coordinados.		.726
33 Mi entrenador permite que mis compañeros (as) trabajen a su propio ritmo, intensidad y duración.		.580
34 Mi entrenador toma distancia correcta con nosotros (as).		.724
35 Mi entrenador reconoce a cada atleta como contribuye al equipo.		.765
36 Mi entrenador invita a mis compañeros (as) a su casa.		
37 Mi entrenador comparte algo positivo cuando es requerido.		.708
38 Mi entrenador establece objetivos de lo que espera de cada uno de mis compañeros (as).		.662
39 Mi entrenador acepta que mis compañeros (as) escojan sus jugadas durante el juego.		
40 Mi entrenador establece tiempos de espacio para cuestionamientos con mis compañeros (as) y él.		

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

### **Análisis Factorial Confirmatorio: Validez Factorial y Consistencia Interna**

Primero, se partió de un análisis preliminar descriptivo de los ítems del instrumento a diseñar buscando constatar la normalidad univariante y multivariante. Para ello, se revisaron los puntajes de asimetría y curtosis, considerando que estos debían situarse por debajo de los valores referenciales de 2 y 7, respectivamente a fin de denotar normalidad univariante (Tabla 10).

**Tabla 10**

*Puntajes de asimetría y curtosis*

<b>Ítem</b>	<b>Asimetría</b>	<b>Curtosis</b>
1	-1.82	2.45
2	-1.86	2.46
3	-1.22	0.41
4	-1.90	2.51
5	-1.90	2.53
6	-1.69	1.84
7	-1.15	0.18
8	-1.41	0.98
9	-1.79	2.09
10	-2.01	2.92
11	-1.91	2.83
12	-1.35	0.92
13	-1.36	0.75
14	-1.63	1.53
15	-1.33	0.69
16	-1.00	-0.22
17	-1.6	1.46
18	-1.58	1.49
19	-1.07	0.14
20	-1.66	1.82
21	-1.41	0.92
22	-1.12	0.02
23	-1.65	1.64
24	-1.36	0.91
25	-1.72	1.86
26	-1.64	1.83
27	-1.34	0.69
28	-1.61	1.76
29	-2.04	2.97
30	-1.42	1.01
31	-1.33	0.68
32	-1.49	1.29

33	-1.34	0.75
34	-1.67	1.78
35	-1.57	1.45
36	0.50	-1.50
37	-1.40	1.28
38	-1.28	0.52
39	-0.80	-0.54
40	-1.09	0.16

En cuanto a la prueba de Mardia, para valorar la curtosis multivariante, el índice normalizado fue de 138.144 ( $p < .001$ ); considerando el valor máximo recomendado por Byrne (2010) de 5, este valor indicó falta de normalidad multivariante.

Tomando en cuenta los resultados de los anteriores estudios, se procedió a emplear el estimador Auto sin estandarización e imitación de Lavaan del JASP (Versión 19).

Mediante la técnica de análisis factorial confirmatorio se evaluó la validez factorial del modelo hipotético derivado del análisis factorial exploratorio.

De su análisis se derivaron una serie de datos que permiten observar el ajuste del modelo empleando los índices de bondad de ajuste: el índice de ajuste comparativo (CFI), el índice Tucker-Lewis (TLI), el índice de ajuste incremental (IFI) y la raíz del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA). La tabla 11.

**Tabla 11**

*Resultados del AFC del modelo bidimensional*

<b>Indicadores de bondad de ajuste</b>	<b>Modelo</b>	<b>Criterios de corte referenciales</b>
X <sup>2</sup> /gl	1893.851/704	$p \geq .05$
CFI	.92	$> .95$
TLI	.91	$> .95$
IFI	.92	$> .95$
RMSEA	.08	$< .05$

Finalmente se presentan los valores de las cargas factoriales de los ítems con respecto a las dos dimensiones encontradas (Tabla 12).

**Tabla 12***Cargas factoriales estandarizadas de la Escala de Liderazgo Empático*

	Factor 1	Factor 2
1 Mi entrenador conoce a cada uno de mis compañeros (as) para que trabajemos a nuestra máxima capacidad.	0.875	
2 Mi entrenador toma en cuenta las estrategias específicas de competencia del equipo.	0.896	
3 Mi entrenador ayuda a cada uno de mis compañeros (as) con temas personales.		0.857
4 Mi entrenador reconoce el logro de mis compañeros frente al equipo cuando es exitoso.		0.912
5 Mi entrenador ejecuta y explica las técnicas y tácticas del deporte a mis compañeros (as).	0.909	
6 Mi entrenador planifica adecuadamente el condicionamiento físico, táctico y estratégico, mío y de mis compañeros.	0.928	
7 Mi entrenador apoya a cada uno de mis compañeros (as) a construir estrategias para los conflictos personales.		0.869
8 Mi entrenador realiza feedback para la detección de inexactitud de mis compañeros.	0.888	
9 Mi entrenador nos establece objetivos importantes.	0.861	
10 Mi entrenador reconoce cuando realizamos un buen trabajo.		0.925
11 Mi entrenador establece sus funciones frente al equipo para que sean comprendidas.	0.930	
12 Mi entrenador comparte la justificación de sus acciones con mis compañeros (as).	0.909	
13 Mi entrenador conoce nuestro bienestar.		0.897
14 Mi entrenador nos capacita sobre las habilidades requeridas para el deporte.	0.925	
15 Mi entrenador realiza un conceso con mis compañeros (as) para la toma de decisiones.	0.896	
16 Mi entrenador premia a mis compañeros (as) por nuestras acciones correctas.		0.802
17 Mi entrenador planifica y establece objetivos para lo que debemos realizar en el futuro.	0.939	
18 Mi entrenador impulsa a mis compañeros (as) sobre como llevaremos a cabo los entrenamientos.		0.942
19 Mi entrenador proporciona ayuda a favores personales de mis compañeros (as).		0.809
20 Mi entrenador describe las acciones correctas e incorrectas que sí y no debemos hacer.	0.934	

21 Mi entrenador identifica y entiende las propias metas de mis compañeros (as).	0.908	
22 Mi entrenador transmite sus sentimientos con el equipo.		0.789
23 Mi entrenador nos motiva a terminar el entrenamiento de forma completa.		0.926
24 Mi entrenador nos permite tomar decisiones a nuestra manera, aunque nos equivoquemos.		0.814
25 Mi entrenador nos proporciona confianza.		0.933
26 Mi entrenador reconoce los pros y contras de mis compañeros (as).		0.938
27 Mi entrenador comprende sus puntos erróneos para su mejora.	0.922	
28 Mi entrenador transmite valoración cuando uno de mis compañeros (as) acierta.		0.941
29 Mi entrenador establece objetivos a mis compañeros (as) de que hacer en cada momento y situación específica a cada atleta.	0.928	
30 Mi entrenador realiza feedback con mis compañeros (as) sobre cuestiones importantes del entrenamiento.	0.911	
31 Mi entrenador integra a mis compañeros (as) para comunicarse mejor como equipo.		0.913
32 Mi entrenador observa que el esfuerzo de mis compañeros (as) estén coordinados.	0.934	
33 Mi entrenador permite que mis compañeros (as) trabajen a su propio ritmo, intensidad y duración.		0.836
34 Mi entrenador toma distancia correcta con nosotros (as).		0.898
35 Mi entrenador reconoce a cada atleta como contribuye al equipo.		0.929
36 Mi entrenador invita a mis compañeros (as) a su casa.		0.343
37 Mi entrenador comparte algo positivo cuando es requerido.		0.911
38 Mi entrenador establece objetivos de lo que espera de cada uno de mis compañeros (as).	0.878	
39 Mi entrenador acepta que mis compañeros (as) escojan sus jugadas durante el juego.		0.694
40 Mi entrenador establece tiempos de espacio para cuestionamientos con mis compañeros (as) y él.	0.826	

### **Análisis de confiabilidad**

Una vez revisado el ajuste empírico de la estructura de la escala de liderazgo empático deportivo se realizó su análisis de confiabilidad contemplando el uso del Alfa de Cronbach y su potencial variabilidad mediante sus intervalos de confianza al 95%, con un criterio de corte de valores por encima de .70 para  $\alpha$  (Oviedo y Campo-Arias, 2005). Mientras que en la tabla 14, se

muestra la fiabilidad de las 2 subescalas de liderazgo empático emocional y liderazgo empático cognitivo resultante como final.

**Tabla 13**

*Fiabilidad de la Escala de liderazgo empático deportivo*

<b>Escala</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>IC 95%</b>
Escala de liderazgo empático deportivo	.992	.993-.990

**Tabla 14**

*Fiabilidad por subescalas de liderazgo empático deportivo*

<b>Subescala</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>IC 95%</b>
Liderazgo empático emocional	.979	.975-.983
Liderazgo empático cognitivo	.989	.986-.991

## Capítulo 4 Discusiones

Se tiene como marco teórico el modelo multidimensional de liderazgo el cual analiza las conductas por medio del comportamiento del entrenador y su eficacia de la satisfacción de quienes integran un grupo. Tomando como base a los autores Chelladurai y Saleh (1980), el cual es usado en diversos estudios, de diferentes modalidades deportivas, validaciones y rediseños.

Mientras que la empatía, parte de dos aspectos (emocionales y cognitivos), es así como López y colaboradores (2008), crean el TECA, que va referido a lo que sienten y lo que piensan. Esta es usada en pocas investigaciones, siendo solo una la cual es dirigida a danza, mientras tanto se presenta la necesidad de evaluar la empatía en el contexto deportivo, desde el liderazgo empático.

En primer orden en las discusiones de validez externa, se presenta la delimitación conceptual del constructo de liderazgo empático, la cual fue revisada por expertos en el área de psicología del deporte, para la construcción del diseño de la escala, desde ambos constructos, siendo la escala de liderazgo para el deporte (Leadership Sport Scale, Chelladurai y Saleh, 1980), la cual se basaba en cinco dimensiones; entrenamiento e instrucción, comportamiento autocrático, comportamiento democrático, apoyo social y feedback.

El constructo de empatía tiene como instrumento al TECA (López, et al. 2008), el cual está compuesto por 33 ítems, los cuales presentan 4 dimensiones; comprensión emocional, adopción de perspectiva, estrés empático y alegría empática, estas 4 dimensiones componen la empatía cognitiva y afectiva.

Por lo tanto, el diseño del instrumento dio como resultado dos dimensiones o subescalas, denominadas liderazgo empático emocional y liderazgo empático cognitivo, ccumpliendo de forma cualitativa con su construcción y evaluación. Presentado en el marco teórico, en el sentido de los modelos de los cuales se obtuvo su literatura y su constructo de descripción, a partir de estos 3 autores ya mencionados.

Los cuales evalúan al entrenador desde su forma de liderar al equipo deportivo, siendo las investigaciones en deportes de conjunto o individual, desde la perspectiva del entrenador, del deportista o entre ambos.

Por parte de los jueces en este caso siendo los deportistas a los cuales iba dirigido para evaluar a su entrenador a cargo, desde entender y comprender el instrumento que se les presento, presentaron una buena participación, siendo voluntaria y dando su consentimiento con fines de investigación, así como el registro del proyecto, por parte de la subdirección de actividad física y deporte de la participación de sus deportes representativos (en conjunto e individual), la facilidad y el acceso a las salas de cómputo, para que llenaran el forms correspondiente a el diseño de la escala.

Los resultados indican una lógica y fiabilidad valida entre su consistencia interna y externa, ya que se presenta los análisis descriptivos de las variables demográficas y las correspondientes a el instrumento. En el primer estudio piloto, participan 9 deportistas (hombres y mujeres) con edades de 18 años a 24 años 11 meses, donde presenta una fiabilidad de  $\alpha = .99$  de acuerdo a el Alfa Conbrach (Oviedo y Campos-Arias, 2005).

En el análisis factorial exploratorio, se siguió las sugerencias de Hair y colaboradores (2010), se hizo una selección aleatoria, de 100 deportistas hombres y mujeres, por subescalas presentaba una fiabilidad de  $\alpha = .973$  el liderazgo empático emocional (21 ítems) y liderazgo empático cognitivo (19 ítems) de  $\alpha = .985$ .

Durante el análisis factorial confirmatorio, conformado por una selección aleatoria de 220 deportistas se obtuvo una fiabilidad de la escala de liderazgo empático deportivo de  $\alpha = .992$ , la cual se considera confiable, mientras que por subescalas se obtuvo de  $\alpha = .979$  el liderazgo empático emocional (21 ítems) y liderazgo empático cognitivo (19 ítems) de  $\alpha = .989$ , las cuales se consideran fiables. Para esto se mostraron las cargas factoriales estandarizadas de la Escala de liderazgo empático deportivo, por cada ítem y de acuerdo con su factor. Teniendo como resultado un modelo bidimensional, con adecuados valores.

En comparación con los estudios de la empatía, este en población de danza su fiabilidad es presentada con un  $\alpha = .87$ , en otros contextos asociados a carreras de salud pública  $\alpha = .86$ , mientras que en el constructo de liderazgo con deportistas de edades similares a la de este estudio 207 deportistas, presentaron una fiabilidad de  $\alpha = .91$  en un centro de tecnificación, Muñío y colaboradores (2016), Marzorati y colaboradores (2023) han mostrado una fiabilidad de  $\alpha = 0.73$  y  $0.82$  de la escala en su conjunto con 333 deportistas.



De acuerdo a los análisis se presenta el diseño resultante de la escala de liderazgo empático deportivo con 40 ítems.

### **Limitaciones del estudio**

Las limitaciones del estudio se presentan de forma que solo es aplicada a deportistas universitarios, por lo tanto, no se considera fiable aplicarlo con deportistas de elite.

No se hizo el estudio contemplando la misma cantidad de hombres y mujeres.

Solo son para edades de 18 años a 24 años 11 meses, de acuerdo a su intrauniversitario, ya que de acuerdo a esas edades dejan de participar pasando los 24 años 11 meses, y ya no pueden competir en deportes en conjunto o individuales.

No se hizo el estudio contemplando la misma cantidad de deportes en conjunto e individual.

### **Propuestas futuras**

Rediseñar o validar para muestras diferentes, con poblaciones específicas y datos sociodemográficos específicos.

Aplicación en deportes de conjunto específicos.

Aplicación en deportes individuales específicos.

Realizar una intervención del liderazgo empático del entrenador, con deportistas, para que el entrenador mejore los aspectos faltantes, para la mejora del equipo.

## **Capítulo 5 Conclusiones**

En consecuencia, se diseñó una escala de liderazgo empático deportivo basado en la delimitación conceptual de este mismo constructo. Por lo cual se tomaron dos constructos de referencia siendo el liderazgo por lo cual se engloba a la capacidad de guiar, motivar y desarrollar a un equipo o a los deportistas de manera individual en el contexto deportivo, este puede contribuir en destacar una gran diferencia en el rendimiento de los deportistas.

La empatía es la capacidad y habilidad de comprender y compartir sentimientos ajenos a los propios. Por lo tanto, el liderazgo empático se refiere a un estilo de liderazgo que prioriza la comprensión y conexión emocional con los deportistas, combina las habilidades de liderazgo tradicionales con una profunda sensibilidad hacia las necesidades y sentimientos de los miembros del equipo.

Al realizar investigaciones, por medio de artículos, revistas, entre más fuentes, se encontró una escasez de la evaluación de la empatía a través del liderazgo del entrenador a cargo y desde esta parte el diseño de la escala de liderazgo empático deportivo.

Teniendo un concepto amplio de estos constructos, se tuvo una eficiente delimitación del constructo, así como la participación de jueces y expertos en el área para validar, de forma cualitativa la escala. Se uso el método Delphi en 4 fases para tener un constructo valido, como ya se mencionaba en procedimientos.

Es importante y confiable usar el método Delphi para la construcción de instrumentos en áreas de salud. Así como es fácil de comprender al ser un referente muy usado. Como toda investigación, se registró en la facultad seleccionada, con el fin y consentimiento de poder aplicar este instrumento con fines de investigación científica.

Se procedió a realizar una muestra aleatoria contando con 933 deportistas representativos de la Facultad de Organización Deportiva, en el intrauniversitario, con edades comprendidas de 18 años a 24 años 11 meses, inscritos en este mismo, con seguimiento académico. Lo cual se tuvo como muestra piloto de 10 deportistas, una muestra de 100 deportistas para el análisis exploratorio, mientras que para el análisis confirmatorio fue de 220 deportistas de diferentes deportes en conjunto e individual como se mencionan en las tablas anteriores.

La validez externa en cuestión de comprender los ítems, no hubo complejidad al ser aplicada de forma presencial, en las salas de cómputo de la misma facultad ya mencionada. La participación de los deportistas fue con claridad, ya que no había dudas sobre el constructo.

En cada uno de estos estudios, se muestra una muy buena fiabilidad de validez interna (Oviedo y Campo-Arias, 2005), estudio piloto de  $\alpha = .99$ , análisis factorial exploratorio de  $\alpha = .973$  (liderazgo empático emocional),  $\alpha = .985$  (liderazgo empático cognitivo), análisis factorial confirmatorio de  $\alpha = .992$ , la cual se considera confiable, mientras que por subescalas se obtuvo de  $\alpha = .979$  el liderazgo empático emocional (21 ítems) y liderazgo empático cognitivo (19 ítems) de  $\alpha = .989$ . por lo tanto, en los análisis se presentó una buena fiabilidad de la escala de acuerdo a el Alfa Conbrach.

En cuanto a la prueba de Mardia, para valorar la curtosis multivariante, el índice normalizado fue de 138.144 ( $p < .001$ ); considerando el valor máximo recomendado por Byrne (2010) de 5, este valor indicó falta de normalidad multivariante.

De su análisis se derivaron una serie de datos que permiten observar el ajuste del modelo empleando los índices de bondad de ajuste: el índice de ajuste comparativo (CFI) de .92, el índice Tucker-Lewis (TLI) .91, el índice de ajuste incremental (IFI) .92 y la raíz del error 1893.851/704 X2/gl cuadrático medio de aproximación (RMSEA) .08. Teniendo una buena referencia en los resultados a el modelo bidimensional.

Por consecuente se presentaron las cargas factoriales de cada ítem siendo estos 40, como adecuados de acuerdo a el modelo bidimensional.

El diseño de esta escala de liderazgo empático deportivo no solo proporciona una herramienta valiosa para evaluar las habilidades de los entrenadores, sino que también subraya la importancia de cultivar un liderazgo que priorice la conexión emocional y cognitivo desde el apoyo individualizado y en grupo. A medida que los entrenadores adopten un enfoque más empático, estarán mejor equipados para fomentar un ambiente que no solo potencie el rendimiento atlético, sino que también contribuya al desarrollo integral de los deportistas.

Así, esta escala se presenta como un paso significativo hacia la transformación del liderazgo empático en el deporte, invitando a un futuro donde la empatía y la comprensión sean pilares fundamentales del éxito deportivo.

## Referencias

- Aoyagi, M.W., Cox, R.H. & McGuire, R.T. (2008). Organizational citizenship behavior in sport: relationships with leadership, team cohesion and athlete satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20(1), 25-41. <https://doi.org/10.1080/10413200701784858>
- Arce, C., Torrado, J., Andrade, E. & Alzate, M. (2011). Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 43(1), 157-165. <https://doi.org/10.24310/espsiesepsi.v5i2.13296>
- Ato, Manuel, López, Juan J., & Benavente, Ana. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Balart Gritti, J. (2013) *La Empatía*: La clave para conectar con los demás.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence*.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (eds.): *Handbook of emotional intelligence* (pp. 363-388).
- Baron-Cohen, S. (2003). The essential difference: Men, women and the extreme male brain.
- Baron-Cohen, S. & Weelwright, S. (2004) The Empathy Quotient: An Investigation of Adults with Asperger Syndrome or High Functioning Autism, and Normal Sex Differences. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 34(2) 163-175. <https://doi.org/10.1023/B:JADD.0000022607.19833.00>
- Barrow, J.C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academic Management Review*, 2, 231-251. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409046>
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership* (3rd Ed.).
- Batson C. D. (1991) *The altruism question: Toward a social psychological answer*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.

- Blanco, L. J. (2015). Métodos y técnicas de dirección de los grandes entrenadores y equipos deportivos», *Revista Economía y Desarrollo*, vol. 155, n.º 2, pp. 149-161.
- Blanke, O. & Arzy, S. (2005). The out-of-body experience: disturbed selfprocessing at the temporo-parietal junction. *Neuroscientist* 11, 16–24. <https://doi.org/10.1177/1073858404270885>
- Bray, Katherine & Pozzi, Elena & Vijayakumar, Nandita & Richmond, Sally & Seal, Marc & Pantelis, Christos & Anderson, Vicki & Whittle, Sarah. (2022). Empathy and resting-state functional connectivity in children. *Neuroimage: Reports*. 2(4),100142. <https://doi.org/10.1016/j.ynirp.2022.100142>
- Besta, T. & Kossakowski, R. (2018). Football supporters: Group identity, perception of in-group and outgroup members and pro-group action tendencies. *Revista de Psicología del Deporte*, 27(2), 15–22.
- Bird, C. M., Castelli, F., Malik, O., Frith, U. & Husain, M. (2004). The impact of extensive medial frontal lobe damage of Theory of Mind and cognition. *Brain: A Journal of Neurology*, 127(4), 914-928. <https://doi.org/10.1093/brain/awh108>
- Bonilla, L. D. (2019). Intervención psicológica en la selección absoluta de futsal de Costa Rica para el Mundial de Colombia 2016. *Revista de Psicología Aplicada Al Deporte y El Ejercicio Físico*, 4(2), 1–9. <https://doi.org/10.5093/rpadef2019e16>
- Bunge, S., Wendelken, C., Badre, D., Wagner, A. (2002). Analogical reasoning and prefrontal cortex: evidence for separable retrieval and integration mechanisms. *Cerebral cortex*, 15 (3), 239-249. <https://doi.org/10.1093/cercor/bhh126>
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row Publishers.
- Byrne, B. M. (2010). Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming (2nd ed.). New York: Taylor and Francis Group.
- Callow, N., Smith, M.J., Hardy, L., Arthur, C.A. & Hardy, J. (2009). Measurement of Transformational Leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395-412. <https://doi.org/10.1080/10413200903204754>

- Caruso, D. R, y Mayer, J. D. (1998). Emotional empathy scale. *A measure of emotional empathy*. Unpublished manuscript.
- Carretero-Dios, H., & Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 5 (3), 521-551.
- Carron, A. V. (1988). *Groups Dynamics in Sport*. Londres: Spodym Publishers.
- Carson, Jay & Tesluk, Paul & Marrone, Jennifer. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*. 50. 1217-1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Chavira Trujillo, G., & Celis de la Rosa, A. (2022). Propiedades Psicométricas del Test de Empatía Cognitiva y Afectiva (TECA) en Población Mexicana. *Acta de investigación psicológica*, 12(1). <https://doi.org/10.22201/fpsi.20074719e.2022.1.409>
- Chelladurai, P. & Carron, A.V. (1978). Leadership. Ottawa: CAHPER Sociology of Sport Monograph Series.
- 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.
- Chelladurai, P. (2012). Leadership and Manifestations of Sport. In SM. Murphy, *The Oxford Handbook of Sport and Performance Psychology* (pp. 328–342). <https://doi.org/10.1002/9781118270011.ch5>
- 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. <https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34>
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R.N. Singer, M. Murphey & L.K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp.647-671). New York: MacMillan.
- Chemers, M. M. (1997). *An intheractive theory of leadership*. Mahwan, New Jersey: Earlbaum.
- Chlopan, B. E., McCain, M. L., Carbonell, J. L. & Hagen, R. L. (1985) Empathy: review of available measures. *Journal of personality and social psychology*, 48 (3) 635-653. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.3.635>

- Coke, J., Batson, C. & McDavis, K. (1978) Empathetic mediation of helping: A two-stage model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(7), 752–766. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.7.752>
- Cox, R.H. (2009). *Psicología del Deporte. Conceptos y sus aplicaciones*. Madrid: Editorial Médica Panamericana, S.A.
- Cunha, G., Mesquita, I., Moreno, M. P., Boleto, A. F., Tavares, T. M., & Silva, P. F. (2010). Autopercepción de las competencias profesionales de los entrenadores de fútbol en función de la experiencia personal y de la formación académica. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10(1), 23-36.
- Crespo, M., Balaguer, I. & Atienza, F. (1993). Variables influencing leadership styles in tennis coaches. *Proceeding 8<sup>th</sup> World Congress Sport Psychology*, 204-208.
- Crespo, M., Balaguer, I. & Atienza, F. (1994). Análisis psicométrico de la versión española de la escala de liderazgo para deportes de Chelladurai y Saleh. *Revista Psicología Social Aplicada*, 4(1), 5-23.
- Cruz, J., Bou, A., Ferrández, J.M., Martín, M., Monrás, J., Monfort, N. & Ruiz, A. (1987). Avaluació conductual de las interacciones entre entrenadores i jugadors de bàsquet escolar. *Apunts. Medicina de l'Esport*, 24, 89-98.
- Davis, M. H. (1980) A multidimensional approach to individual differences in empathy. *Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10, 85, (1-17).
- Davis, M. H. (1996). *A Social Psychological Approach*. Westview Press.
- Dymond, R. R. (1949). A scale for the measurement of empathic ability. *Journal of Consulting Psychology*, 13(2), 127-133. <https://doi.org/10.1037/h0061728>
- Eisenberg, N., & Strayer, J. (1987) *Empathy and its development*. Cambridge University Press.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, Regulation and Moral Development. *Annual Review of Psychology*, 51, 665-697. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.665>
- Feu, S., Ibáñez, S.J., Graça, A. & Sampaio, J. (2007). Evaluación psicométrica del cuestionario de orientación de los entrenadores en una muestra de entrenadores españoles de balonmano. *Psicothema*, 19(4), 698-705.

- Fenoy, J., & Campoy, L. (2012). Rendimiento deportivo, estilos de liderazgo y evitación experiencial en jóvenes futbolistas almerienses. In *Revista de psicología del deporte* (Vol. 21, pp. 0137-142).
- Frith, U., & Frith, C. D. (2003). Development and neurophysiology of mentalizing. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B*, 358, 459–473. <https://doi.org/10.1098/rstb.2002.1218>
- Gallagher, H. L. & Frith, C. D. (2003). Functional imaging of “theory of mind”. *Trends in Cognitive Sciences*, 7 (2), 77-83. [https://doi.org/10.1016/s1364-6613\(02\)00025-6](https://doi.org/10.1016/s1364-6613(02)00025-6)
- García-Naveira, A. (2018). Autoeficacia y rendimiento en jugadores de fútbol. *Cuadernos de Psicología Del Deporte*, 18(2), 68–79.
- García-Naveira, A. & Ruiz-Barquín, R. (2013). Diferencias de personalidad en entrenadores desde el modelo de Costa y McCrae. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 13(2), 53-62. <https://doi.org/10.4321/S1578-84232013000200006>
- Garland, D. J. & Barry, J. R. (1990). Personality and leader behaviors in collegiate football: A multidimensional approach to performance. *Journal of Research in Personality*, 24(3), 355-370. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(90\)90026-3](https://doi.org/10.1016/0092-6566(90)90026-3)
- Gladstein, G. (1983) Understanding empathy: Integrating counseling, developmental and social psychology perspectives. *Journal of counseling psychology*, 30(4), 467-482. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.30.4.467>
- Glenn, S.D & Horn, T.S. (1993). Psychological and personal predictors of leadership behavior in female soccer athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 5(1), 17-34. <https://doi.org/10.1080/10413209308411302>
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1995) Las raíces de la empatía en *Inteligencia emocional* (pp.162- 184) Barcelona Editorial Kairós.
- Gosálvez, M. (1996). Aplicación de los cuestionarios adaptados de escala de liderazgo al deporte de la natación. *INFOCOES*, 1 (2), 17-25.



- Hair J, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. (1995). Multivariate data analysis. 4th ed. Prentice-Hall Inc.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. 7th ed. Pearson.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Mascaró Sacristán, P. t. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F. Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, María del Pilar (2014). Metodología de la investigación (6° ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hoffman, M. L. (1984a) Interaction of affect and cognition in empathy. In C. E. Izard, J. Kagan y R.B. Zajonc (Eds.) *Emotions, cognition and behavior*, pp.103-131. Cambridge University Press.
- Hogan, R. (1969) Development of an Empathy Scale. *Counseling and Clinical Psychology*, 33(3), 307-316. <https://doi.org/10.1037/h0027580>
- Igartua, J. J. & Páez, R. D. (1998) Validez y Fiabilidad de una escala de empatía e identificación con los personajes. *Psicothema* 10 (2), 423-436.
- Kalkan, N. (2022). Investigation of the Effect of High School Students' Attitudes to Physical Education Course on Empathic Behavior in Sports Environment. *Education Quarterly Reviews*. <https://doi.org/10.31014/aior.1993.05.01.444>
- Kaufmann, A. E. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. *In Reis*, 163-184.
- Leo Marcos, F.M., Sánchez-Miguel, P., Sánchez-Oliva, D., Amado Alonso, D. y Garaz Calvo, T. (2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedente de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2), 361-370.
- López-Pérez, B., Fernández-Pinto, I. & Abad, F. J. (2008). TECA: Test de Empatía Cognitiva y Afectiva, TEA.
- Lorca, MM, Zabala-Baños, MC, Calvo, SM, Romo, RA, Alberto, & Martínez-Lorca. (2023). Assessing emotional, empathic and coping skills in Spanish undergraduates in Health

- Sciences and Social Sciences. *Retos*, 2041(47), 126–137.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.47197/retos.v47.94344>
- Loughead, T. M., & Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychology of sport and exercise*, 6(3), 303-312.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2004.02.001>
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de psicología*, 30(3), 1151-1169.
- 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), 21–32.
- Martínez-Lorca, M., Criado-Álvarez, J. J., Aguado Romo, R., & Martínez-Lorca, A. (2023). El impacto de la salud mental, la afectividad, la inteligencia emocional, la empatía y las habilidades de afrontamiento en estudiantes de Terapia Ocupacional (The impact of mental health, affectivity, emotional intelligence, empathy and coping skills in Occupational Therapy students). *Retos*, 50, 113–126. <https://doi.org/10.47197/retos.v50.99384>
- Marzorati, A., Pagano, A. E., Cavagnis, E. C., Fiotti, J. A., Fernández, C., Lorusso, L. J., & Lehman, F. A. (2023). Adaptación de la Escala de Liderazgo en el Deporte (LSS-1) en deportistas Argentinos. *Deleted Journal*, 23(3), 94-111. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v23.n3.43902>
- Mead, M. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mendo, A. H. & Canto, J.M. (2005). El liderazgo en los grupos deportivos. En Mendo, A. H. (Coord.), *Psicología del Deporte (Vol. I): Fundamentos 2*. Wanceulen.
- Mehrabian, A. (1997). Analysis of affiliation-related traits in terms of the PAD Temperament Model. *Journal of Psychology*, 131(1), 101-117.  
<https://doi.org/10.1080/00223989709603508>
- Mehrabian, A. & Epstein, N. (1972). A measure of Emotional Empathy. *Journal of Personality*, 40(4), 525–543. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1972.tb00078.x>

- Milošević, M. M., Zarić, I., Dopsaj, M., Ristić, I., & Sheard, M. (2024). Mental toughness and empathy as match performance predictors of high-level female basketball players. *Biomedical Human Kinetics*, 16(1), 131–138. <https://doi.org/10.2478/bhk-2024-0013>
- Mill, J. (1984). High and low self-monitoring individuals: Their decoding skills and empathic expression. *Journal of Personality*, 52(4), 372–388. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1984.tb00358.x>
- Moya-Albiol, Luis & Sebastián, Neus & Santacreu, María. (2010). Bases neuronales de la empatía. *Revista de Neurología*. 50. 89. <https://doi.org/10.33588/rn.5002.2009111>
- Moya, L. (2014). La empatía entenderla para entender a los demás. Barcelona, España. Editorial Plataforma.
- Noce, F., De Matos, T., Calábria, M., Martin, D. & Coelho, P.R. (2013). El liderazgo de los entrenadores de fútbol sala. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 11-17.
- Northouse, P.G. (2015). *Leaderships: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Olmedilla, A., Sánchez-Aldeguer, M. F., Almansa, C. M., Gómez-Espejo, V. & Ortega, E. (2018). Entrenamiento psicológico y mejora de aspectos psicológicos relevantes para el rendimiento deportivo en jugadoras de fútbol. *Revista de Psicología Aplicada Al Deporte y El Ejercicio Físico*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.5093/rpadef2018a2>
- Oviedo, H. C. & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Pellicer, L., Méndez, I., & López, A. M. (2020). Autoconcepto e inteligencia emocional en función de la danza para la expresión lingüístico comunicativa y artística. *European Journal Of Child Development Education And Psychopathology*, 8(2), 153. <https://doi.org/10.30552/ejpad.v8i2.140>
- Quintero, C., Gil, V., Vásquez, C., & Alzate, J. (2020). Impact of Sport on Social Cognition: An Analysis Based on Structural Equational Models. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(1), 31-36. <https://doi.org/10.7752/jpes.2020.01004>
- Riemer H.A. (2007). Multidimensional Model of Coach Leadership. En Jowett, S. y Lavallee, D. (Eds.) *Social Psychology in Sport* (pp.57-74). Champaign: Human Kinetics.

- Rowold, J. (2006). Transformational and Transactional Leadership in Martial Arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18 (4), 312-325. <https://doi.org/10.1080/10413200600944082>
- Ruiz, R. (2006). Diferencias de liderazgo en entrenadores de judo a nivel competitivo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 6(2), 21-38.
- Ruiz-Barquín, R. & De la Vega-Marcos, R. (2015). LSS-3 leadership scale adaptation in soccer. *Revista Internacional de medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 15(60), 677-700. <https://dx.doi.org/10.15366/fimcafd2015.60.005>
- 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>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). Metodología de la investigación. En *McGraw-Hill Interamericana eBooks* (p. 613).
- Sánchez Bañuelos, F. (1996). Traducción al castellano, validación, adaptación y revisión del cuestionario de Chelladurai y Saleh de escala de liderazgo para deportes (LSS, *Leadership Scale for Sports*). *INFOCOES*, vol. 1-2, 3-16.
- Santos, S., Mesquita, I., Graça, A. & Rosado, A. (2010). Coaches' Perceptions of Competence and Acknowledgement of Training Needs Related to Professional Competences. *Journal of Sport Science y Medicine*, 9(1), 62-70.
- Shaffer, J. (2002). Teorías clásicas del desarrollo social y la personalidad. *Desarrollo social y de la personalidad*. (pp. 39-71) Thomson Editores Spain.
- Smith, R.E. y Smoll, F.L. (2007). Social-Cognitive Approach to Coaching Behaviors. En Jowett, S. y Lavallee, D. (Eds.). *Social Psychology in Sport* (pp.75-90). Champaign: Human Kinetics.
- Smither, S. (1977). A reconsideration of the developmental study of empathy. *Human development*, 20(5), 253–276. <https://doi.org/10.1159/000271561>
- Smoll, F.L. y Smith, R.E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(18, Pt 2), 1522–1551. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1989.tb01462.x>

- Stotland, E. (1969). Exploratory investigations of empathy. En Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 4, p.272.
- Torrado, J. (2012). Liderazgo entre iguales en equipos deportivos: una revisión camino a la integración. *Escritos de Psicología*, 5(2), 12-19. <https://dx.doi.org/10.5231/psy.writ.2012.1405>
- Torres, M.J. (2015). Evaluación de características psicológicas en entrenadores de balonmano y adaptación de un cuestionario de liderazgo. Universidad de Zaragoza. Tesis doctoral no publicada.
- Weinberg, R. S. y Gould, D. (1996). *Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico*. Barcelona: Ariel.
- Williams, B., Onsmann, A. y Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care*, 8(3), 1-13.
- Zou, Y., Wang, Y., Yang, X., y Jiang, R. (2022). Observed ostracism and compensatory behavior: A moderated mediation model of empathy and observer justice sensitivity. *Personality and Individual Differences*, 198, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111829>
- Zhang, J., Jensen, B.E. y Mann, B.L. (1997). Modification and revision of the leadership scale for sports. *Journal of Sport Behavior*, 20, 105-122.

## Anexos

### TABLA DE ACTIVIDADES DE RETRIBUCIÓN SOCIAL

#### Anexo 1. Actividades de retribución social CONAHCyT

No.	Actividad de retribución social	Fecha de inicio	Fecha de termino	Institución en la que realizo la actividad	Descripción del impacto social de la actividad
1	Prácticas profesionales (Fútbol Soccer)	05/01/2023	01/06/2023	Facultad de Organización Deportiva	Sesiones de observaciones e intervenciones grupales, supervisadas por el psicólogo encargado.
2	Prácticas profesionales (Fútbol Soccer)	04/09/2023	22/11/2023	Facultad de Organización Deportiva	Sesiones de observaciones e intervenciones grupales, supervisadas por el psicólogo encargado.
3	Comité Organizador de la VI Edición de la caminata por la salud	08/10/2023	08/10/2023	Facultad de Organización Deportiva	Promover la actividad física por medio de la de una caminata de 5k por la salud, dirigido a alumnos, docentes, administrativos y externos.
4	Conferencia “Hablemos de inclusión”	16/11/2023	16/11/2023	Facultad de Organización Deportiva	Proporcionar información conceptual sobre la inclusión, mitos de la discapacidad, planes educativos y deportivos, dirigido a estudiantes de licenciatura.
5	Prácticas profesionales (Fútbol Soccer)	08/01/2024	30/05/2024	Facultad de Organización Deportiva	Sesiones de observaciones e intervenciones grupales, supervisadas por el psicólogo encargado.
6	Impartir cursos o talleres de formación e innovación social. “Taller de comunicación para Entrenadores – Atletas”	20/03/24	20/03/24	Facultad de Organización Deportiva	Proporcionar herramientas para mejorar la comunicación entre entrenadores y atletas.

7	Conferencia “Hablemos de inclusión de la teoría a la practica 2.0”	08/05/2024	08/05/2024	Facultad de Organización Deportiva	Proporcionar información acerca de las BAPS, diseño de programas con las BAPS de acuerdo a los deportes, así como de manera práctica se realizaron ejercicios de fútbol para ciegos, con el material que es adecuado para ellos.
8	Conferencia “Equidad de género y acoso en el deporte”	22/05/2024	22/05/2024	Facultad de Organización Deportiva	Proporcionar información referente a la equidad de género en el deporte, brindando herramientas al comunicar ciertas situaciones presentadas en el contexto deportivo, para jugadores de frisbee, cabritos y representativo tigres UANL.
9	Impartir cursos o talleres de formación e innovación social. “Curso inductivo del proceso administrativo del entrenador”	28/08/24	28/08/24	Facultad de Organización Deportiva	Los entrenadores que forman parte de los equipos representativos de la Facultad de Organización Deportiva, aprendieron los procesos administrativos que son empleados al inscribir a sus deportistas a el torneo intrauniversitario, desde el manejo de cédulas en Excel, así como su participación durante este, el cómo tener un seguro médico y su protocolo de atención.
10	Prácticas profesionales	12/08/2024	Diciembre 2024	INDE	Sesiones de observaciones e intervenciones grupales,

	(Lucha olímpica, remo)				supervisadas por el psicólogo encargado, implementación de actividades en villa deportiva.
--	------------------------	--	--	--	--



## Anexo 2 Constancia de actividades de retribución social



FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

### Constancia de actividades de retribución social

**Actividad 1:** Impartir cursos o talleres de formación e innovación social.

**Descripción de la actividad:** "Curso inductivo del proceso administrativo del entrenador", impartido en la sala polivalente 2, dirigido a los entrenadores de las diferentes disciplinas deportivas representativas de la Facultad de Organización Deportiva, desde como realizar una cédula, el proceso de sellado, avance académico de los estudiantes-deportistas, el registro en Dirección de deportes de la UANL, el alta del imss de los deportistas representativos, el protocolo del seguimiento a lesiones, así como la gestión de las instalaciones deportivas para el torneo intrauniversitario.

**Fecha de inicio:** 28/08/2024

**Fecha de término:** 28/08/2024

**Institución en la que se realizó la actividad:** Facultad de Organización Deportiva

**Nombre del responsable de supervisar la actividad:** Dr. Oscar Franco Ávila

**Datos de contacto del responsable de la actividad:** Teléfono: 81 1264 8754  
Correo electrónico: oscar.francoav@uanl.edu.mx

**Descripción del impacto social de la actividad:** Los entrenadores que forman parte de los equipos representativos de la Facultad de Organización Deportiva, aprendieron los procesos administrativos que son empleados al inscribir a sus deportistas a el torneo intrauniversitario, desde el manejo de cédulas en Excel, así como su participación durante este, el cómo tener un seguro médico y su protocolo de atención.

Jocelyn Salazar

Jocelyn Salazar Cortes

CVU 1253303

Dr. Oscar Franco Ávila

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Cd. Universitaria, s/n, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, C.P. 66455

81 13 40 44 50 y 51 • fod@uanl.mx • www.fod.uanl.mx

### Anexo 3 Carta de confirmación de registro de proyecto de investigación



#### CARTA DE CONFIRMACIÓN DE REGISTRO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN IT-INV-01-R03 Rev.03-10/2023

FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

LCE. Jocelyn Salazar Cortes  
Presente. -

**Asunto: Registro y aprobación de proyecto de investigación**

Estimados Investigadores:

Mediante la presente le confirmo que el proyecto de investigación **"Rediseño de instrumento LSS desde la percepción atleta-entrenador y entrenador-atleta"** donde usted aparece como responsable, muestra ser de relevancia científica y apegado a la guía de proyectos dada a conocer por la Coordinación de Investigación de la Facultad de Organización Deportiva de la Universidad Autónoma de Nuevo León. El proyecto se encuentra aprobado y tiene el número de registro: REPRIN-FOD-159.

Participa como colaboradora del proyecto: Dra. Minerva Thalía Juno Vanegas Farfano. Adicionalmente les exhortamos a que dicho proyecto se lleve a cabo con el rigor científico y apegado a las normas éticas que rigen en nuestra universidad. En caso de llevarlo a cabo dentro de las instalaciones de la misma dependencia, deberá hacer buen uso de los laboratorios y equipos destinados para tal efecto.

Sin más por el momento le deseamos éxito en su proyecto.

Atentamente  
"ALERE FLAMMAM VERITATIS"  
Cd. Universitaria, 13 de mayo de 2024.

Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez  
Coordinadora



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
Cd. Universitaria, s/n, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, C.P. 66455  
81 13 40 44 50 y 51 • fod@uanl.mx • www.fod.uanl.mx

## Anexo 4 Consentimiento informado con fines de investigación



### UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

#### Facultad de Organización Deportiva

#### Facultad de Psicología

#### Maestría en Psicología del Deporte

San Nicolás de los Garza, Nuevo león., a

Asunto: Documento de consentimiento informado y autorización para recolectar información.

#### **Diseño de la Escala de liderazgo empático deportivo.**

Por favor lea atentamente el siguiente documento que tiene como objetivo explicarle el uso y confidencialidad de sus datos, como de sus derechos respecto a la siguiente investigación. Si tiene cualquier duda consúltelas con el investigador a cargo, LCE. Jocelyn Salazar Cortes.

#### **I. Información y objetivo.**

Ha sido invitado (a) para participar en la investigación del “rediseño del instrumento LSS desde la percepción atleta-entrenador y entrenador-atleta en deportes de conjunto e individual”, cual sea su caso, si es entrenador de deporte en conjunto o deporte individual, y si es atleta en deporte de conjunto o individual.

El objetivo de esta investigación es validar el rediseño del instrumento LSS en atleta-entrenador y entrenador-atleta en deportes de conjunto e individual desde la interacción entre ambos, a nivel universitario dentro de la comunidad de la Facultad de Organización Deportiva, en deportistas que sean parte de algún equipo representativo de la misma.

El investigador responsable de este estudio es la **LCE. Jocelyn Salazar Cortes**, estudiante del programa de **Maestría en Psicología del Deporte** de la **Facultad de Organización Deportiva** de la **Universidad Autónoma de Nuevo León**.

Para decidir participar en esta investigación, es importante que considere la siguiente información y siéntase libre de preguntar cualquier duda que no le quede clara.

## **II.Participación.**

Tu participación consistirá en responder el instrumento de evaluación rediseñado de LSS la cual está compuesta por las subescalas de liderazgo (Entrenamiento e Instrucción, Apoyo Social, Feedback Positivo, Conductas Democráticas y Conductas Autocráticas) contestando cada ítem con una escala de cinco opciones de respuesta (siempre, a menudo, ocasionalmente, raras veces y nunca) y de las cuales sólo seleccionará una.

La aplicación del instrumento cubre el periodo del día 6 de mayo hasta el 26 de mayo del 2024.

La duración para contestar el cuestionario es de 15 minutos a 30 minutos, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

La aplicación del instrumento se realizará en la Facultad de Organización Deportiva en la Sala de cómputo, de lunes a viernes, de las 10:00 a 12:00 horas. Extendiendo su aplicación durante entrenamientos en campo, cancha.

## **III.Riesgos.**

No estamos exentos de cualquier incidente o accidente que pudiera padecer durante la aplicación del instrumento. Por el contrario, se tomarán las medidas necesarias para evitar cualquier acción que ponga en riesgo su integridad.

Si ocurre un accidente, se tomarán las medidas adecuadas de primeros auxilios para atenderlo.-

Al ser un cuestionario de opción múltiple donde se le invita a escoger alguna de las respuestas ahí plasmadas, existe siempre la posibilidad de que las categorías ahí

presentes no representen sus vivencias, por lo que le invitamos a que escoja aquella que represente sus vivencias.

Así mismo, ya que le preguntamos acerca de interacciones que establece con otras personas, en ocasiones hay la posibilidad de que lo cuestionado le recuerde temas delicados (a) o sienta la necesidad de responder aquello que considere lo más adecuado posible (b). Le solicitamos que, si percibe alguna pregunta como muy invasora (a), reflexione sobre la necesidad de hablar con algún especialista sobre el tema, siendo posible solicitar datos sobre a quién dirigirse con la investigadora principal. Por el contrario, si considera que es mejor responder *lo esperado* y no su vivencia actual, le instamos a que sea lo más sincero posible.

#### **IV.Beneficios.**

La

participación en la presente investigación no genera directamente algún beneficio para usted. Sin embargo, la posibilidad de reflexionar sobre estos temas resulta, en algunos casos, como un precedente para la toma de decisiones personales en torno a las situaciones que se ven representadas en los ítems.

#### **V.Voluntariedad.**

Su participación y la autorización son absolutamente voluntarias. Tiene la libertad de contestar el instrumento con los ítems asignados a este, como también de detener su participación en cualquier momento que gusten. Esto no implicara ningún perjuicio para usted.

#### **VI.Confidencialidad.**

Cualquier dato personal solo será conocido por el investigador responsable y su uso será posible de manera anónima con fines de investigación.

En las presentaciones y publicaciones de esta investigación, sus datos personales no se mostrarán asociados.

#### **VI.I Uso y confidencialidad de los datos.**

Toda la información concerniente a su evaluación, son confidenciales y no serán divulgadas ni entregadas a ninguna otra institución o individuo sin su consentimiento expreso, excepto cuando la orden de entrega provenga de una autoridad judicial competente. Sin embargo, según la ley 1090 de 2006, hay que quebrantar este principio de confidencialidad si hay situaciones que pongan en peligro su integridad física o mental o de algún otro miembro de la comunidad.

## **VII. Conocimiento de resultados.**

Usted tiene derecho a conocer los resultados de esta investigación. Para ello, puede comunicarse con el investigador a cargo a través del siguiente contacto:

- Datos de contacto: Si requiere más información, o comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactar a la Investigadora Jocelyn Salazar Cortes.
- Teléfono y WhatsApp: 8113977640.
- Correo Electrónico: [jocelyn.salazarcs@uanl.edu.mx](mailto:jocelyn.salazarcs@uanl.edu.mx).
- Dirección: Facultad de Organización Deportiva de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

## Anexo 5 Diseño de la Escala de liderazgo empático deportivo

El instrumento resultante nombrado Escala de empatía y liderazgo deportivo consta de 40 ítems, que a continuación se escriben:

**Instrucciones:** A continuación, se te presentan una serie de enunciados en torno a la relación de trabajo que entabla tu entrenador contigo y los miembros de tu equipo. Selecciona de los números de al lado el grado de acuerdo o desacuerdo con que consideras dicho enunciado (0= “totalmente en desacuerdo” y 5=totalmente de acuerdo). Recuerda que no hay respuestas buenas ni mala y que tu información será analizada de forma anónima y confidencial.

Pregunta	0	1	2	3	4	5
1.- Mi entrenador conoce a cada uno de mis compañeros (as) para que trabajemos a nuestra máxima capacidad.						
2.- Mi entrenador toma en cuenta las estrategias específicas (ventaja competitiva) de competencia del equipo.						
3.- Mi entrenador ayuda a cada uno de mis compañeros (as) con temas personales.						
4.- Mi entrenador reconoce el logro de mis compañeros frente al equipo cuando es exitoso.						
5.- Mi entrenador ejecuta y explica las técnicas y tácticas del deporte a mis compañeros (as).						
6.- Mi entrenador planifica adecuadamente el condicionamiento físico, táctico y estratégico, mío y de mis compañeros.						
7.- Mi entrenador apoya a cada uno de mis compañeros (as) a construir estrategias para los conflictos personales.						
8.- Mi entrenador realiza feedback para la detección de inexactitud de mis compañeros.						
9.- Mi entrenador nos establece objetivos importantes.						
10.- Mi entrenador reconoce cuando realizamos un buen trabajo.						
11.- Mi entrenador establece sus funciones frente al equipo para que sean comprendidas.						
12.- Mi entrenador comparte la justificación de sus acciones con mis compañeros (as).						
13.- Mi entrenador conoce nuestro bienestar.						
14.- Mi entrenador nos capacita sobre las habilidades requeridas para el deporte.						
15.- Mi entrenador realiza un conceso con mis compañeros (as) para la toma de decisiones.						
16.- Mi entrenador premia a mis compañeros (as) por nuestras acciones correctas.						

17.- Mi entrenador planifica y establece objetivos para lo que debemos realizar en el futuro.						
18.- Mi entrenador impulsa a mis compañeros (as) sobre como llevaremos a cabo los entrenamientos.						
19.- Mi entrenador proporciona ayuda a favores personales de mis compañeros (as).						
20.- Mi entrenador describe las acciones correctas e incorrectas que sí y no debemos hacer.						
21.- Mi entrenador identifica y entiende las propias metas de mis compañeros (as).						
22.- Mi entrenador transmite sus sentimientos con el equipo.						
23.- Mi entrenador nos motiva a terminar el entrenamiento de forma completa.						
24.- Mi entrenador nos permite tomar decisiones a nuestra manera, aunque nos equivoquemos.						
25.- Mi entrenador nos proporciona confianza.						
26.- Mi entrenador reconoce los pros y contras de mis compañeros (as).						
27.- Mi entrenador comprende sus puntos erróneos para su mejora.						
28.- Mi entrenador transmite aprecio cuando acertamos.						
29.- Mi entrenador establece objetivos a mis compañeros (as) de que hacer en cada momento y situación específica.						
30.- Mi entrenador realiza feedback con mis compañeros (as) sobre cuestiones importantes del entrenamiento.						
31.- Mi entrenador integra a mis compañeros (as) para comunicarse mejor como equipo.						
32.- Mi entrenador observa que el esfuerzo de mis compañeros (as) estén coordinados.						
33.- Mi entrenador permite que mis compañeros (as) trabajen a su propio ritmo, intensidad y duración.						
34.- Mi entrenador toma distancia correcta con nosotros (as).						
35.- Mi entrenador reconoce a cada atleta como contribuye al equipo.						
36.- Mi entrenador invita a mis compañeros (as) a su casa.						
37.- Mi entrenador comparte algo positivo cuando es requerido.						
38.- Mi entrenador establece objetivos de lo que espera de cada uno de mis compañeros (as).						
39.- Mi entrenador acepta que mis compañeros (as) escojan sus jugadas durante el juego.						



40.- Mi entrenador establece entretiempos de espacio para cuestionamientos con mis compañeros y él.						
---	--	--	--	--	--	--