

# Fortalezas psicológicas, liderazgo y satisfacción laboral en entrenadores de fútbol en España

*Psychological strengths, leadership and satisfaction at work in soccer coaches in Spain*

Juana María Gutiérrez-Caballero, <sup>1\*</sup> , Alberto Blázquez-Manzano <sup>2</sup> , Sebastián Feu <sup>1</sup> ,

<sup>1</sup> Universidad de Extremadura, <sup>2</sup> Junta de Extremadura. Dirección General de Deportes

\* Correspondence: [juqutierrezc@unex.es](mailto:juqutierrezc@unex.es)

DOI: <https://doi.org/10.17398/1885-7019.20.355>

Recibido: 07/11/2023; Aceptado: 31/07/2024; Publicado: 10/09/2024

## OPEN ACCESS

Sección / Section:  
Ciencias Sociales aplicadas al  
Deporte / Social Science applied  
to Sport

Editor de Sección / Edited by:  
David Mancha-Triguero  
Universidad CEU Andalucía

Citación / Citation:  
Gutiérrez-Caballero, J. M.,  
Blázquez-Manzano, A., & Feu, S.  
(2024). Fortalezas psicológicas,  
liderazgo y satisfacción laboral en  
entrenadores de fútbol en España.  
*E-balonmano Com*, 20(3), 355-366.

Fuentes de Financiación / Funding:  
-

Agradecimientos/  
Acknowledgments:  
A los docentes entrenadores de  
fútbol por su participación  
desinteresada.

Conflicto de intereses / Conflicts of  
Interest:  
All authors declare no conflict of  
interest.

## Resumen

El objetivo del trabajo es el estudio del liderazgo autopercebido, la satisfacción laboral y las fortalezas personales en 260 entrenadores de fútbol españoles. Concretamente se estudian dos dimensiones del liderazgo: entrenamiento e instrucción y feedback positivo; y dos de las fortalezas personales: credibilidad y formación de personas. Además, se pone a prueba un modelo de ecuaciones estructurales para estudiar si (a) esas fortalezas personales predicen (b) la satisfacción laboral y (c) las conductas de liderazgo señaladas. Se utiliza el Cuestionario de Fortalezas Personales de Entrenadores de Fútbol, la Escala de Satisfacción con el trabajo y la Escala de Liderazgo para el deporte para entrenadores (SS1).

Las fortalezas de la relación sobre las dimensiones psicológicas estudiadas son: credibilidad-formación de personas ( $\beta = .87$ ); sobre la satisfacción laboral de los entrenadores de fútbol consultados: credibilidad ( $\beta = .21$ ) y formación de personas ( $\beta = .15$ ). Y, por último, sobre las variables del liderazgo autopercebido por los entrenadores son: credibilidad-feedback positivo ( $\beta = .43$ ) y formación de personas-instrucción ( $\beta = .58$ ). Se concluye con la importancia del aspecto psicológico en entrenadores de fútbol, teniendo en cuenta que dichas variables estudiadas son relevantes además para el bienestar y rendimiento de los futbolistas.

**Palabras clave:** Psicología; satisfacción laboral; liderazgo; entrenadores, fútbol.

## Abstract

The aim of the paper is to study self-perceived leadership, job satisfaction and personal strengths in 260 Spanish football coaches. Specifically, two dimensions of leadership are studied: coaching and instruction and positive feedback; and two of personal strengths: credibility and people development. In addition, a structural equation model is tested to study whether (a) these personal strengths predict (b) job satisfaction and (c) the reported leadership behaviours. The Football Coaches Personal Strengths Questionnaire, the Job Satisfaction Scale and the Sport Leadership Scale for Coaches (SS1) are used.

The strengths of the relationship on the psychological dimensions studied are: credibility-people development ( $\beta = .87$ ); on the job satisfaction of the football coaches consulted: credibility ( $\beta = .21$ ) and people development ( $\beta = .15$ ). And, finally, on the self-perceived leadership variables by the coaches are: credibility-positive feedback ( $\beta = .43$ ) and people-building-instruction ( $\beta = .58$ ). We conclude with the importance of the psychological aspect in football coaches, taking into account that these variables studied are also relevant to the well-being and performance of football players.

**Keywords:** Psychology; job satisfaction; leadership; coaches, soccer.

## Introducción

El comportamiento de los entrenadores deportivos se ha convertido en un factor decisivo en la satisfacción de las necesidades básicas de los jugadores (Pineda-Espejel et al., 2017).

Autores como Viciano y Zabala (2004) señalan el interés de conocer más sobre las variables que influyen en los comportamientos de los entrenadores mientras dirigen sus entrenamientos, ya que parece no existir un perfil profesional homogéneo.

La importancia del estudio del comportamiento de los entrenadores viene reflejada en trabajos como el de Filgueira (2015) donde los deportistas destacan dos aspectos claves para rendir mejor: su propia motivación y el trato que tienen los entrenadores con ellos. Las actitudes del entrenador generan emociones y su buena gestión es fundamental para crear un clima de entrenamiento que favorezca el aprendizaje (Sáenz-López et al., 2020).

Cuando se pregunta a futbolistas profesionales sobre las cualidades más valoradas de los entrenadores, señalan las siguientes: sinceridad, seguridad en sí mismo, honestidad, inteligencia y motivación (Rosado et al, 2007). Y cuando se analiza el perfil adecuado en categorías inferiores, el énfasis del perfil de entrenadores se pone en la dimensión personal; incluyendo características como: equilibrio emocional, valores, motivación y capacidad de liderazgo (Maestre et al., 2018).

Según Ruíz-Barquín (2004) un entrenador de éxito se caracteriza por unos rasgos como: extraversión, amabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad y apertura a la experiencia. Por otro lado, también se le atribuyen habilidades psicológicas para el liderazgo y la gestión de sus deportistas y/o equipo, tales como: motivación, aplicación del refuerzo y/o castigo, habilidades de comunicación, etc. (Rivera, 2016).

Y es que cuando se aborda el perfil de los entrenadores hay que tener en cuenta que deben tener la formación para preparar los entrenamientos; pero también para actuar de forma imparcial y justa respecto a sus deportistas (Calvo y Topa, 2019). Siguiendo a Paixão et al. (2019), el tipo de refuerzo, feedback y estilo de dirección podrían determinar el efecto que genere la práctica deportiva. Pero no solo eso, sino que el nivel de satisfacción con su trabajo también tendrá gran influencia tanto en la satisfacción de los usuarios, como en la eficacia y eficiencia del servicio (Nuviola et al., 2020). En esta misma línea se ha determinado que el clima laboral influye en la satisfacción y por ende a la productividad (García et al, 2015).

Teniendo en cuenta el modelo mediacional entrenador-deportistas (Smoll y Smith, 1989), los entrenadores responden en función de las percepciones de sus jugadores y viceversa.

Es por ello que, teniendo en cuenta este modelo y la relación del perfil psicológico de los entrenadores de fútbol, su satisfacción con el contexto laboral y su estilo de liderazgo; se propone la presente investigación que busca encontrar en una muestra de entrenadores de fútbol la conexión de las fortalezas psicológicas autopercibidas (credibilidad y formación de personas), con la satisfacción laboral y las dimensiones más relevantes del liderazgo según la literatura científica (instrucción y feedback positivo).

En cuanto a la primera variable de esta investigación, la fortaleza psicológica, Silva et al. (2022) señalan que el estilo comunicacional de los entrenadores de fútbol influye en el rendimiento, la frustración y la exigencia mental percibida por los jugadores siendo mayor cuando los estilos son más directivos. En este sentido, el Cuestionario utilizado en este trabajo sobre las Fortalezas Personales de Entrenadores de Fútbol (Rivera, 2016), agrupa en cuatro áreas la autopercepción que tienen los técnicos deportivos sobre sus cualidades: motivación, debilidades, formación de personas y credibilidad. De ellas, este estudio selecciona las dos últimas por su efecto directo en la vida deportiva y personal de los jugadores tal y como ya señalaba Maestre et al. (2018): la formación de personas que se relaciona con la promoción de climas motivacionales; y la credibilidad, relacionada con los valores y capacidad de liderazgo.

Ahondando en la importancia de la formación, Torregrosa et al. (2008) indican que el clima de implicación generado por los entrenadores correlaciona altamente con la percepción que los jugadores tienen de su propia conducta en el

terreno de juego. Pero, además, diversos trabajos relacionan los climas motivacionales promovidos por los entrenadores con el síndrome burnout en los deportistas (Aguirre et al., 2016; Barbosa-Luna et al., 2017).

Por otro lado, respecto a la dimensión credibilidad, el hecho de ser entrenadores de un equipo suele generar per se un margen de credibilidad en los deportistas (Buceta, 2004); el cual comienza a materializarse cuando se presenta una conducta ejemplar como señala Del Bosque (citado en Maroto, 2010) y cuando se cumplen las normas (Caparrós, 2013). De hecho, autores como Jambor y Zhang (1997) señalan que los entrenadores que se dedican principalmente a entrenar, piensan que proyectan más credibilidad. Hay que señalar que, dentro del estudio de la comunicación humana, la credibilidad es probablemente el constructo que mayor interés ha sustentado (Teven y Katt, 2016) y que según McCroskey y Teven (1999), estaría formada por tres dimensiones: competencia (dominio de la materia), confianza (nivel de fiabilidad y bondad) y buena voluntad (interés por el bienestar de los tutelados).

En cuanto a la segunda variable estudiada, el liderazgo de los entrenadores de fútbol, Alvés (2000) define el concepto de liderazgo como “un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que consigan unos objetivos determinados” (p. 125).

En el contexto deportivo una de las escalas de liderazgo ampliamente utilizadas en revisiones sistemáticas (Moreno et al., 2017), ha sido la de Chelladurai y Saleh (1980) y concretamente la Leadership Sport Scale (LSS) que, parte del modelo Multidimensional de Liderazgo (Chelladurai, 1993). Este modelo se sustenta en identificar dos tipos de estilos: interacción y toma de decisión. Los de interacción se concretan en las dimensiones: feedback positivo (conductas orientadas al reconocimiento y refuerzo positivo), apoyo social (conductas que buscan mejorar el clima de grupo y la cohesión) y la enseñanza e instrucción (conductas para mejorar el rendimiento a través de la información técnico, táctica y condición física). Los estilos de decisión se concretan en dos: democrático (conductas enfocadas a la gestión del proceso en la toma de decisiones y la participación en las mismas) y autocrático (orientadas en la autoridad y que promueve las decisiones unilaterales).

Autores como Feu et al. (2023) señalan que los entrenadores de fútbol puntúan más alto en la toma de decisiones democráticas y la planificación flexible, existiendo correlación entre planificación flexible y decisión democrática y planificación rígida y decisión autoritaria.

En este trabajo se ha seleccionado para el modelo de ecuaciones estructurales las dimensiones: entrenamiento e instrucción y feedback positivo. Ello se ha realizado en base a dos criterios: los resultados de la literatura científica y la consistencia del instrumento.

Respecto a los resultados de diferentes trabajos, los deportistas a través de LSS-1 prefieren un estilo de liderazgo orientado al entrenamiento e instrucción (Hastie, 1995) y el feedback positivo (Manso, 1996). Respecto a la escala LSS-2, también resultan preferidos entre los deportistas el feedback positivo (Leitao et al., 1995) y entrenamiento e instrucción (Serpa, 1995). Respecto a la escala LSS-3, dirigida a entrenadores, se han encontrado que las conductas de interacción entrenamiento e instrucción y feedback positivo son las que mayor puntuación obtienen (Riemer, 2007).

De igual modo, Calvo y Topa (2019) encontraron en su análisis de regresión con futbolistas de diferentes edades de la federación aragonesa, que el liderazgo de entrenamiento e instrucción y un clima de motivación orientado a la tarea, predicen significativamente el compromiso deportivo (14,5%) y la satisfacción de los deportistas (13,3%). Además, la competencia percibida determina la intención de seguir practicando fútbol (García-Ceberino et al, 2021).

En relación con la tercera variable de esta investigación, la satisfacción laboral, señalar la importancia que tiene en el bienestar subjetivo (Jarosova et al., 2016), influyendo tanto en el aspecto emocional (evaluación de lo que se siente) como cognitivo (valoración de la propia competencia). De ahí que su medida varíe en función del énfasis en el factor afectivo (Thompson y Phua, 2012) o cognitivo (Moorman, 1993).

Se trata de un componente de especial relevancia ya que se relaciona con: un mayor compromiso organizativo (Ngirande, 2021), mayor sentimiento de buen trato (Clay-Warner et al., 2008), mayor rendimiento (Wright y Cropanzano, 2000) o con una menor rotación (Ramlawati et al., 2021).

Aunque el factor cognitivo del bienestar está relacionado positivamente con el afecto positivo y negativamente con el afecto negativo (Diener et al., 1997), se trata de constructos diferentes por su vínculo con distintas variables. Así, el componente cognitivo está asociado las circunstancias sociales y logros personales (Vázquez et al., 2013). Señalar en este sentido, que la Escala más utilizada y conocida es la Escala de satisfacción con la vida (SWLS) de Diener et al. (1985).

La finalidad de este trabajo se centra en conocer las relaciones entre el liderazgo autopercebido (en las dimensiones entrenamiento e instrucción y feedback positivo), la satisfacción laboral y las fortalezas personales (en dos dimensiones: credibilidad y formación de personas). Se busca conocer cómo se autoperciben los entrenadores en estas dimensiones así como conocer por ejemplo, qué perfil de liderazgo y fortalezas personales en entrenadores de fútbol se relaciona con una mejor percepción de satisfacción laboral; teniendo en cuenta la importancia que estas variables tienen también sobre el rendimiento de los propios futbolistas.

## Materiales y Métodos

El presente trabajo se desarrolla a través de una estrategia asociativa, transversal y cuantitativa (Ato et al., 2013). Se empleó un modelo de ecuación estructural para la comprobación de varias hipótesis simultáneas (Ruiz et al., 2010).

### Participantes

En el estudio participaron 260 entrenadores españoles de fútbol, el 90% hombres. Por edad, de 16-20 años (6,9%), 21-30 años (44,2%), de 31-40 años (26,5%), de 41-55 años (21,2%) y mayores de 56 años (1,2%). En cuanto a la formación académica: Graduado en ESO (1,2%), Formación Profesional (23,5%), Bachillerato (5%), formación universitaria (69,2%) y doctorado (1,2%). En cuanto al nivel federativo: ninguna titulación (1,2%), UEFA C (8,8%), UEFA B (16,5%), UEFA A (25,4%) y UEFA PRO (48,1%). Se empleó una muestra no aleatoria obtenida por conveniencia a través de encuesta online Google Form y con una procedencia garantizada de todas las comunidades autónomas de España.

### Instrumentos

El primero de los instrumentos utilizados en el estudio es el Cuestionario de Fortalezas Personales de Entrenadores de Fútbol (Rivera, 2016), que presenta una validez de .403 por factor y fiabilidad de 0.839. Dicho cuestionario se compone por 27 ítem agrupados en cuatro dimensiones: motivación, relativo a sentimientos positivos de los entrenadores acerca de su trabajo, debilidades, relativas a las dificultades que encuentran los entrenadores en su trabajo; formación de personas, relativas al desarrollo de climas positivos y credibilidad, relativa al grado de autoconfianza y compromiso que tienen con los futbolistas. Para este estudio se han empleado las dimensiones formación de personas y credibilidad. Para comprobar las hipótesis planteadas en el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) se emplearon la dimensión *formación de personas*, representa la capacidad para generar climas motivacionales positivos que fomenten valores y actitudes ante la vida, y la dimensión *credibilidad*, que muestra la confianza que los futbolistas reconocen en la figura de los entrenadores como un perfil íntegro, eficaz, cercano, inspirador y con valores; y por tanto la coherencia entre su conducta dentro y fuera del ámbito deportivo (Gutiérrez, et al., 2024).

El segundo de los instrumentos es la Escala de Satisfacción con la vida adaptada al trabajo (SWWS, Merino et al., 2021) con evidencia de validez y fiabilidad para medir la satisfacción cognitiva laboral y con invariabilidad en función del sexo. Dicha escala agrupa las dimensiones en un constructo unidimensional y que proviene de la adaptación al castellano de la Escala de Satisfacción con la vida (Vázquez et al., 2013) con un alfa de Cronbach de .83. En cuanto a la estructura, está formada por cinco ítems con respuestas en escala Likert del 1 (completamente en desacuerdo) al 5 (completamente de acuerdo), que adapta la Escala de Satisfacción Global con la Vida (Diener et al., 1985), al entorno laboral.

El tercero de los instrumentos es la Escala LSS-3 (Marcén et al., 2016) el cual, evalúa la autopercepción de los entrenadores deportivos. Indicar que la escala LSS dispone de varias versiones. Así, la LSS-1 o LSS-2, las más utilizadas, evalúan las preferencias de liderazgo de deportistas y la LSS-3 a entrenadores deportivos. Siguiendo a Loughhead y Hardy (2015) las dimensiones del cuestionario pueden agruparse en tres factores: factor motivacional (feedback positivo y apoyo social), factor directo a la tarea (entrenamiento e instrucción) y factor estilo de decisión (conducta autocrática, conducta democrática). Para este estudio se han empleado las dimensiones feedback positivo y entrenamiento e instrucción. Para este estudio se han empleado las dimensiones *Feedback positivo*, que se refiere a los comportamientos orientados al refuerzo positivo ante la buena ejecución o rendimiento del deportista, y la dimensión *Entrenamiento e Instrucción* que se refiere a los comportamientos orientados a la mejora del rendimiento de los deportistas mediante instrucciones y entrenamientos de carácter técnico, táctico y físicos (Ruiz-Barquín y Vega-Marcos, 2015).

## Procedimiento

Los instrumentos fueron administrados vía online por medio de la red LinkedIn, siendo preciso la aceptación del contacto previo. Este proceso se desarrolló entre enero y marzo de 2023. El diseño del cuestionario se realizó con Google Form con preguntas sociodemográficas para conocer el perfil sociodemográfico de la muestra y los tres instrumentos anteriormente señalados. Previo al inicio de cumplimentación del cuestionario, los participantes eran informados del objetivo del estudio y su anonimato en el tratamiento de los datos. De igual modo, como requisito previo a la respuesta, se solicitaba su consentimiento. Este trabajo se realiza considerando los criterios éticos aprobados por los acuerdos de la Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial. En la encuesta se precisó que la participación era totalmente voluntaria y anónima, y que se ajustaba a la Ley 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

## Análisis estadístico

Se analizaron los descriptivos de los ítems empleados y de los cinco factores del modelo. El análisis de las relaciones entre los factores empleados en el estudio se realizó a través del coeficiente de correlación de Spearman. Estos análisis se realizaron con el software SPSS, versión 25 (IBM Corp. Released 2020). Se aplicó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) donde se comprobaron las hipótesis planteadas en la Figura 1. Se empleó el método de máxima verosimilitud por ser adecuado para una muestra superior a 100 (Hair et al., 2004). Se implementó la técnica de bootstrapping para comprobar que los resultados de las estimaciones eran consistentes y no se veían afectados por la falta de normalidad (Byrne, 2010). Se estudiaron varios índices de ajuste para aceptar o rechazar un modelo (Hu y Bentler, 1999). Los estadísticos de bondad de ajuste empleados son: la Razón Chi-cuadrado / grados de libertad ( $X^2/df$ ), donde valores por debajo de 5 son aceptables y por debajo de 2 son indicadores excelentes (Hu y Bentler, 1999), CFI (Comparative fit index), donde valores  $\geq .90$  son adecuados y valores  $\geq .95$  son excelentes. También se analizó el RMSEA, la Raíz Cuadrada del Residual (RMR) y Raíz Cuadrada Estandarizada del Residual (SRMR), donde valores  $< .05$  son adecuados y entre  $.05$  y  $.08$ , se consideran razonables (Ruiz et al., 2010). Para el análisis factorial confirmatorio y el modelo de ecuaciones estructural se utilizó el software AMOS con un complemento estadístico para el análisis (Gaskin y Lim, 2016). La fiabilidad de las dimensiones del cuestionario se calculó mediante el alfa de Cronbach (Field, 2013).

## Resultados

Los resultados descriptivos de los ítems se presentan en la Tabla 1. Tres ítems mostraron valores superiores a  $|1.96|$  en la curstosis, siendo la curstosis multivariante elevada ( $km= 110,49$ ;  $C.R.= 19,69$ ) (Byrne, 2010).

**Tabla 1.** Descriptivos de los ítems del estudio

Factor	Ítem	Min.	Max.	Asim.	c.r.	Curtosis	c.r.	M	D.t.	K-S	p
Credibilidad con los jugadores	FOR1	1,00	5,00	-1,036	-6,818	1,001	3,293	4,02	,96	,252	*
	FOR6	2,00	5,00	-,489	-3,219	,060	,197	4,11	,71	,271	*
	FOR11	1,00	5,00	-,792	-5,214	1,622	5,340	4,33	,64	,279	*
	FOR14	1,00	5,00	-,963	-6,337	1,546	5,087	4,33	,70	,274	*
	FOR19	3,00	5,00	-,132	-,872	-,554	-1,822	4,16	,63	,310	*
Formación de jugadores	FOR2	2,00	5,00	-1,693	-11,146	2,727	8,974	4,60	,66	,407	*
	FOR3	1,00	5,00	-,469	-3,088	-,431	-1,419	3,96	,88	,219	*
	FOR7	2,00	5,00	-,736	-4,848	-,100	-,330	4,22	,79	,257	*
	FOR12	1,00	5,00	-2,563	-16,872	9,763	32,133	4,72	,55	,451	*
	FOR15	2,00	5,00	-1,492	-9,821	1,973	6,494	4,65	,56	,425	*
Satisfacción con el trabajo	SWLS1	1,00	5,00	-,817	-5,380	,350	1,152	4,00	,94	,237	*
	SWLS2	1,00	5,00	,005	,036	-,630	-2,073	2,95	1,11	,185	*
	SWLS3	1,00	5,00	-,879	-5,784	,569	1,874	4,21	,81	,248	*
	SWLS5	1,00	5,00	-,188	-1,239	-1,041	-3,425	3,73	1,03	,243	*
	SWLS4	1,00	5,00	-,599	-3,942	-,219	-,719	3,21	1,33	,150	*
Feedback positivo	LSS4	1,00	5,00	-1,079	-7,100	1,674	5,511	4,43	,67	,324	*
	LSS10	3,00	5,00	-,908	-5,980	-,176	-,580	4,56	,58	,380	*
	LSS16	1,00	5,00	-,465	-3,060	-,222	-,732	3,91	,86	,247	*
	LSS28	2,00	5,00	-,781	-5,140	,477	1,569	4,35	,67	,283	*
	LSS37	1,00	5,00	-,542	-3,569	,324	1,067	3,93	,79	,285	*
Instrucción	LSS1	3,00	5,00	-,443	-2,915	-,802	-2,641	4,46	,56	,328	*
	LSS5	2,00	5,00	-1,171	-7,707	1,283	4,223	4,46	,68	,337	*
	LSS8	2,00	5,00	-,958	-6,309	,506	1,665	4,53	,59	,363	*
	LSS11	2,00	5,00	-1,199	-7,892	1,475	4,856	4,47	,66	,339	*
	LSS14	1,00	5,00	-,532	-3,501	,186	,612	4,05	,78	,255	*
	LSS20	1,00	5,00	-,750	-4,939	,466	1,534	4,13	,80	,248	*
	LSS23	2,00	5,00	-,551	-3,627	-,209	-,688	4,08	,80	,250	*
	LSS26	2,00	5,00	-,408	-2,684	-,495	-1,628	4,03	,80	,240	*
	LSS29	1,00	5,00	-,869	-5,719	1,034	3,405	3,95	,86	,286	*
	LSS32	2,00	5,00	-,407	-2,682	-,067	-,221	4,33	,60	,311	*
	LSS35	1,00	5,00	-,522	-3,436	-,304	-1,000	3,92	,89	,244	*
Multivariate						110,495	19,695				

\* $p < .05$ . M= Media; D.t.= Desviación típica; K-S= Prueba de Kolmogorov-Smirnov.

Los factores empleados en el estudio presentaban una fiabilidad adecuada en tres factores mientras que dos presentaban una fiabilidad inferior a .70, Tabla 2. Los entrenadores se autoperceben con una fortaleza alta para formar personas ( $M=4,43 \pm D.T.=,47$ ) y con credibilidad ante sus jugadores ( $M=4,19 \pm D.T.=,47$ ). En los factores empleados de la escala de liderazgo, los entrenadores se perciben con capacidades para dar feedback positivo ( $M=4,23 \pm D.T.=,46$ ) y para dar instrucción a sus jugadores ( $M=3,85 \pm D.T.=,38$ ). La satisfacción con el trabajo es media. Los valores de asimetría y curtosis presentaban valores inferiores a  $|1.96|$  que hacen suponer que siguen una distribución normal (Finney y DiStefano, 2006). Sin embargo, la prueba de Kolmogorov-Smirnov sugiere la idoneidad de realizar pruebas no paramétricas.

**Tabla 2.** Fiabilidad de las variables del estudio.

	Min	Máx	M	D.t.	Asimetría (E.T=.151)	Curtosis (E.T=.301)	K-S	$\alpha$
Satisfacción Trabajo	1,40	5,00	3,618	,733	-,171	-,518	,082*	.73
Fortaleza para formar	2,20	5,00	4,431	,474	-1,110	1,710	,173*	.70
Fortaleza Credibilidad	3,00	5,00	4,192	,469	,007	-,461	,136*	.63
Feedback positivo	2,60	5,00	4,237	,458	-,320	-,103	,105*	.65
Instrucción	2,73	4,55	3,851	,377	-,221	-,464	,079*	.77

\* $p < .05$ . M= Media; D.t.= Desviación típica; K-S= Prueba de Kolmogorv-Smirnov.

Se obtuvieron correlaciones positivas entre las variables empleadas en el estudio, Tabla 3. Las correlaciones más altas se dieron entre la variable Instrucción y las variables Feedback positivo ( $r_s = .587$ ;  $p < .01$ ) y Credibilidad ante los jugadores ( $r_s = .432$ ;  $p < .01$ ); y entre la capacidad para Formar personas y la Credibilidad antes los jugadores ( $r_s = .442$ ;  $p < .01$ ).

**Tabla 3.** Correlaciones de los factores

	Satisfacción con el trabajo	Fortaleza para formar	Fortaleza Credibilidad	Feedback positivo	Instrucción	
Satisfacción Trabajo	$r_s$	1,000				
Fortaleza para formar	$r_s$	,197**	1,000			
Credibilidad	$r_s$	,251**	,442**	1,000		
Feedback_positivo	$r_s$	,165**	,301**	,288**	1,000	
Instrucción	$r_s$	,240**	,400**	,432**	,587**	1,000

\*\* $p < .01$ .  $r_s$  = Coeficiente de correlación de Spearman.

Se analizó un modelo de ecuación estructural formado por setenta variables: treinta y una variables observadas o indicadores, treinta y nueve variables no observadas; además de treinta y cuatro variables endógenas y treinta y seis exógenas, Figura 1. En los primeros análisis del modelo, se consideró eliminar los ítems 20 y 25 del factor formar personas, los ítems 9 y 23 del factor credibilidad del cuestionario de Fortalezas Personales de Entrenadores de Fútbol, y los ítems 17 y 38 del factor instrucción y entrenamiento de escala LSS-3. Posteriormente se re-especificó el modelo a través de los índices de modificación, relacionando las covarianzas entre ítems de un mismo factor. Todo ello, siempre bajo razones teóricas (Medrano y Muñoz-Navarro, 2017). Los índices indican un ajuste adecuado:  $\chi^2=537,70$ ;  $DF=417$ ;  $\chi^2/DF=1,29$ ;  $CFI=.92$ ;  $RMR=,038$ ;  $SRMR=0,06$ ;  $RMSA=0,033$ ;  $PClose=1,00$ . Todas las saturaciones de los indicadores latentes obtenidas en el modelo se sitúan entre .41 y .76.

La fortaleza para tener credibilidad ante los jugadores correlaciona con la capacidad de liderazgo para dar feedback positivo ( $\beta=.43$ ), con un coeficiente de terminación de  $R^2=.18$  que predice un 18%. La fortaleza en la capacidad de formación de personas correlaciona con el liderazgo para la instrucción ( $\beta=.51$ ), mientras que el feedback positivo correlaciona con la instrucción en el liderazgo ( $\beta=.47$ ). Las fortalezas de Formación de personas y en la credibilidad ante los jugadores, así como del feedback positivo presentan un alto valor de predicción de la capacidad de instrucción en el liderazgo ( $R^2=.67$ ), presentando un coeficiente de determinación muy alto. Finalmente, las fortalezas de formación de personas ( $\beta=.16$ ) y la credibilidad ante los jugadores ( $\beta=.20$ ) correlacionan con la percepción de satisfacción con el trabajo, siendo la capacidad predictiva de estas fortalezas para la satisfacción con el trabajo del 12% ( $R^2=.12$ ).

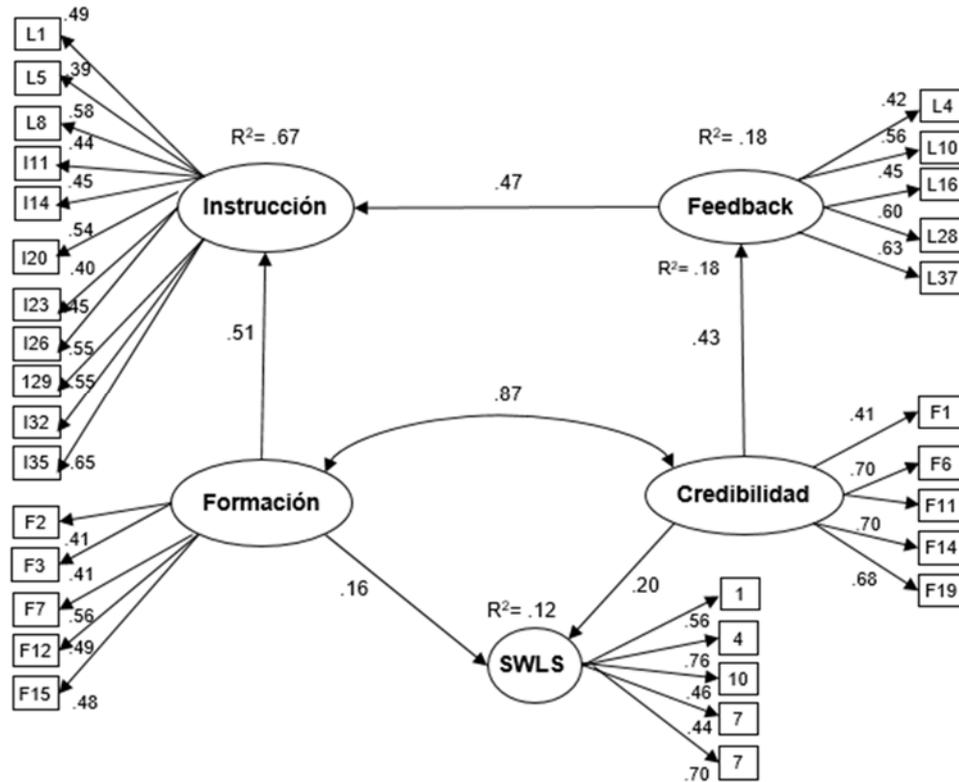


Figura 1. Modelo de ecuación estructural

## Discusión

El modelo propuesto se encuentra en línea con los trabajos de Maestre et al. (2018), quienes definen el perfil excelente del entrenador de fútbol es aquel definido por las dimensiones: disciplinar, metodológica y personal; pero con preferencia hacia la dimensión personal especialmente en categorías inferiores, algo que se materializa en el modelo expuesto con la influencia de la formación de personas con la credibilidad y el liderazgo basado en el entrenamiento e instrucción.

De igual modo, los resultados complementan las aportaciones de Calvo y Topa (2019), quienes mostraron la influencia del liderazgo de entrenamiento e instrucción en la satisfacción y compromiso de los jugadores y a cuyo hallazgo se añadiría ahora la fuerte relación con una fortaleza psicológica de los entrenadores basada en la formación de personas y el feedback positivo.

En cuanto a los datos de correlaciones más altas entre la variable entrenamiento e instrucción y las variables feedback positivo y credibilidad ante los jugadores; así como entre la capacidad para formar personas y la credibilidad, guardarían relación con los resultados de Feu et al. (2023), ya que la gestión de personas conlleva toma de decisiones democráticas y planificación flexible. Además, estos datos hablan bien de la labor de los entrenadores ya que no se puede olvidar los dos aspectos claves señalados por Filgueira (2015): la propia motivación de los jugadores y el trato que tienen los entrenadores con ellos. No basta con ser un entrenador formado en los aspectos técnicos y, tácticos y de condición física específica del deporte además se han de formar en competencias para liderar, motivar y tomar decisiones para satisfacer las necesidades psicológicas básicas del jugador (Soto, et al, 2024). De hecho, estarían en línea con lo aportado por Rosado et al. (2007), quien las cualidades más valoradas de los entrenadores son: sinceridad, seguridad en sí mismo, honestidad, inteligencia y motivación; y por Rivera (2016) quien destaca entre las cualidades clave de los entrenadores: motivación, aplicación del refuerzo y/o castigo, habilidades de comunicación, etc.

En línea con Riemer (2007), respecto a la escala LSS-3, dirigida a entrenadores, este trabajo confirma que las conductas con puntuación alta son las de interacción entrenamiento e instrucción y feedback positivo.

Por otro lado, aunque con resultado limitado, es reseñable que las fortalezas psicológicas estudiadas, credibilidad y formación de personas, tengan también influencia en la percepción de satisfacción laboral de los entrenadores de fútbol algo que como señala Jarosova et al. (2016) tiene influencia en el bienestar subjetivo, en el compromiso organizativo (Ngirande, 2021), en el sentimiento de buen trato (Clay-Warner et al., 2008), en el mayor rendimiento (Wright y Cropanzano, 2000) o en una menor rotación (Ramlawati et al., 2021).

La alta percepción de credibilidad de los entrenadores y las correlaciones encontradas de este factor con la formación de personas y el feedback positivo, tendrían un significado muy positivo habida cuenta que el feedback y el estilo de dirección pueden determinar el efecto que genera la práctica deportiva (Paixão et al., 2019). No obstante, también hay que tener en cuenta que el estudio de estas variables sociales, psicológicas y comunicacionales complica la ecuación del perfil de los entrenadores y que se acerca más un perfil heterogéneo en línea con lo señalado por Viciano y Zabala (2004).

El modelo expuesto pone en valor la importancia dimensión personal de los entrenadores de fútbol (credibilidad y formación de personas), poniendo el foco en rasgos como las habilidades de comunicación (entrenamiento e instrucción) y refuerzo (feedback positivo), cualidades ya apuntadas por Rivera (2016). Estos resultados se hacen aún más relevantes si se tiene en cuenta la importancia que tiene el clima motivacional en los deportistas (Aguirre et al., 2016; Barbosa-Luna et al., 2017; Torregrosa et al. 2008).

Entre las fortalezas del estudio se encuentra la temática de estudio que en entrenadores de fútbol aún son temáticas escasamente estudiadas y que guardan una relación clara con el propio rendimiento de futbolistas y entrenadores. En este sentido, este trabajo pone en el foco que la labor de los entrenadores va más allá de los contenidos técnico-tácticos de los cursos de formación. En cuanto a las limitaciones de la investigación, se encuentra el tamaño de la muestra, o la incorporación de nuevas variables que permitan una mayor comprensión de los resultados.

## Conclusiones

El modelo propuesto pone de relieve la importancia del estudio del contexto laboral en el ámbito del fútbol y muestra la influencia del aspecto psicológico en la formación de los entrenadores de fútbol y en la revisión del currículum formativo vinculado a la dimensión personal de los mismos.

Así, los entrenadores se autoperciben con una fortaleza alta para formar personas y con credibilidad ante sus jugadores. En cuanto al liderazgo, los entrenadores se perciben altamente capaces de dar feedback positivo e instrucción a sus jugadores. La satisfacción con el trabajo es media.

Las correlaciones más altas se dieron entre la variable instrucción y las variables feedback positivo y credibilidad ante los jugadores; así como entre la formación de personas y la credibilidad antes los jugadores.

En el modelo predictivo, las correlaciones más significativas entre fortalezas psicológicas y liderazgo son: formación de personas e instrucción; así como feedback positivo e instrucción. La formación de personas y credibilidad correlacionan con la satisfacción en el trabajo y junto al feedback positivo, presentan un significativo valor de predicción de la capacidad de instrucción en el liderazgo.

Resaltar la idoneidad de un perfil de interacción de los entrenadores de fútbol que influya no solo en la mejora deportiva, sino también en la vida personal de los jugadores.

Entre las líneas de investigación se encuentra conocer más sobre variables psicológicas de los entrenadores de fútbol tales como: el miedo a ser evaluado, inteligencia social, la resiliencia o el burnout en el trabajo; aspectos que pueden ayudar a conocer el contexto psicológico que circunscribe a este colectivo.

## Aplicaciones prácticas

El modelo propuesto pone de relieve la importancia del estudio del contexto laboral en el ámbito del fútbol y muestra la influencia del aspecto psicológico en la formación de los entrenadores de fútbol y en la revisión del currículum formativo vinculado a la dimensión personal de los mismos. Del mismo modo, manifiesta la idoneidad de un perfil de interacción que influya no solo en la mejora deportiva, sino también en la vida personal de los jugadores.

La primera aplicación práctica se encuentra en la necesidad de indagar más sobre las condiciones laborales de los entrenadores, al observar que la satisfacción laboral tiene un valor medio.

La segunda es poner en valor la formación en habilidades sociales y psicológicas ya que se muestra una alta autopercepción, además de estar conectadas en dimensiones como: el feedback positivo, la formación de personas o la credibilidad.

La tercera aplicación es la importancia de la gestión de la comunicación y de los aspectos sociales de los jugadores; ya no solo por la mejora de su rendimiento, sino también como factores que influyen en la propia satisfacción laboral de los entrenadores. Por tanto, se evidencia la necesidad de incluir contenidos de habilidades de liderazgo en la formación de entrenadores.

**Author Contributions:** Conceptualización, J.G.C. y A.B.M.; metodología, S.F.M., A.B.M.; validación, S.F.M.; análisis estadísticos, S.F.M.; investigación, J.G.C. and A.B.M.; recursos, J.G.C.; preparación de datos, S.F.M.; preparación del manuscrito, J.G.C. y A.B.M.; redacción - revisión y edición, A.B.M.; visualización, J.G.C.; supervisión, S.F.M. Todos los autores han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito.

## Referencias

- Aguirre, H.B., Tristán, J.L., López-Walle, J.M., Tomás, I., y Zamarripa, J. (2016). Estilos interpersonales del entrenador, frustración de las necesidades psicológicas básicas y el burnout: Un análisis longitudinal en futbolistas. *Retos*, 30, 132–137. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i30.50097>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional [Leadership and Organizational Climate]. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Ato, M., López, J.J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de psicología*, 29(3), 1038-1059.
- Barbosa-Luna, A.E., Tristán, J.L., Tomás, I., González, A., y López-Walle, J. M. (2017). Motivational climate, self-determined motivation, affects, and burnout in athletes: A multilevel approach. *Acción Psicológica*, 14(1), 105–118. <https://doi.org/10.5944/ap.14.1.19266>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Buceta, J. M. (2004) *Estrategias Psicológicas para entrenadores de deportistas jóvenes*. Dykinson.
- Calvo, C. y Topa, G. (2019). Liderazgo y clima motivacional: relación con objetivos, compromiso y satisfacción en futbolistas base. *Comportamiento ciencia*, 9 (3), 29. <https://doi.org/10.3390/bs9030029>
- Caparrós, J. (2013). *El místico*. Editorial Monema.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R.N. Singer, M. Murphey, y L.K. Tennant (Eds.), *Handbook on research on sport psychology* (pp. 647-671). McMillan.
- Chelladurai, P. y Saleh, S.D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Diener, E., Suh, E. M., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24, 25–41.
- Feu, S., Blázquez Manzano, A. y Gutiérrez Caballero, J.M. (2023). Liderazgo autoritario y flexible en la planificación y toma de decisiones de entrenadores de fútbol en España. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 23(1), 234-247. <https://doi.org/10.6018/cpd.523681>
- Filgueira, A. (2015). La caracterización del perfil del deportista de atletismo de alto nivel. *Revista de Investigación en Educación*, 13(2), 219-242. <http://revistas.webs.uvigo.es/index.php/reined/article/view/2055/2009>
- García-Ceberino, J.M., Gamero, M.G, Feu, S. e Ibañez, S.J. (2021). La percepción de la competencia como indicador de la intencionalidad de los estudiantes de ser físicamente activos. *E-Balonmano.com*, 17(1),73-84.

- García J, Muñoz, M., Sarmiento A. (2015). Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. *Revistas Económicas Cuc.*, 36(2):113–26.
- Gosálvez, M. (1996). Aplicación de los cuestionarios adaptados de escala de liderazgo al deporte de la natación. [Administration on the leadership scale adapted to the sport of swimming] *INFOCOES*, 1(2), 17-25.
- Gutiérrez-Caballero, J. M.; Blázquez-Manzano, A.; Feu, S. (2024). Rasgos psicológicos de entrenadores de fútbol en España y variables sociodemográficas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 23(2).
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (2004). *Análisis Multivariante* (5 ed.). Prentice Hall.
- Hastie, P.A. (1995). Factors affecting coaching preferences on secondary school volleyball players. *Perceptual and Motor Skills*, 80(1), 347-350.
- Hu, L., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Jambor, E.A. y Zhang, J.J. (1997). Investigating leadership, gender and coaching level using the revised leadership for sport scale. *Journal of Sport Behavior*, 20, 313-321.
- Leitao, J., Serpa, S. y Bártolo, R. (1995). Liderazgo en contextos deportivos. La relación entrenador-atleta en una selección nacional de fútbol (juniors b-sub 16) [Leadership in sport contexts. The coach-athlete relationship in a national soccer team (juniors b-sub 16)] *Revista Portuguesa de Psicología*, 10, 15- 29.
- Loughead, T.M. y Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader in sport. *Elsevier Psychology of Sport and Exercise*, 6, 303-312.
- Maestre, M., Garcés de los Fayos, E. J., Ortín, F. J., e Hidalgo, M. D. (2018). El Perfil del Entrenador Excelente en Fútbol Base. Un Estudio mediante Grupos Focales. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 18(3), 112-128.
- Manso, L.M. (1996). *Liderazgo deportivo en la vela* [Tesis de máster. Oporto: Facultad de Ciencias del Deporte y de Educación Física]. UP (trabajo no publicado).
- Marcén, C., Gimeno, F., y Gómez, 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.
- Maroto, J. (2010). *El método Del Bosque*. Santillana Ediciones Generales.
- McCroskey, J. C. y Teven, J. J. (1999). Goodwill: A reexamination of the construct and its measurement. *Communication Monographs*, 66, 90-103. <https://doi.org/10.1080/03637759909376464>
- Medrano, L. A., y Muñoz-Navarro, R. (2017). Aproximación conceptual y práctica a los Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 219-239. <https://doi.org/10.19083/ridu.11.486>
- Merino, M<sup>a</sup>.D., Privado, J. y Durán, R. (2021) Satisfaction with Life Scale (SWLS) adapted to work: Psychometric Properties of the Satisfaction with Work Scale (SWWS). *Anales de Psicología*, 37(3), 557-566.
- Morales-Sánchez, V., Crespillo-Jurado, M., Jiménez-López, D., Morillo-Baro, J. P., Hernández-Mendo, A., y Reigal, R. E. (2020). Relationships between Controlling Interpersonal Coaching Style, Basic Psychological Need Thwarting, and Burnout, in Adolescent Soccer Players. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4909. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134909>
- Nuviala R.N., Cebamanos M.A., Nuviala A.N. y Cruces A.G. (2020). Cultura organizativa del técnico deportivo y su relación con la satisfacción y valor percibido de usuarios de actividades deportivas extraescolares. *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 38, 606–12. <https://doi.org/10.47197/retos.v38i38.74548>
- Paixão, P., Abad, M. T., y Giménez, F. J. (2019). Diseño y validación de un cuestionario para estudiar la formación de entrenadores de fútbol base. *Retos*, 35, 294-300.
- Pineda-Espejel, H.A., López-Walle, J.M., y Tomás, I. (2017). Influence of the sports coach in relation to perfectionism and goal orientations. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(2), 141–148.
- Pulido, J. J., López-Gajardo, M. A., Ponce-Bordón, J. C., Vaquero-Solís, M., y Leo, F. M. (2022). Does coaches' satisfaction with the team determine their interpersonal style? The mediating role of basic psychological needs. *European Journal of Sport Science*, 1-29. <https://doi.org/10.1080/17461391.2021.1877358>
- Riemer, H. y Toon, K. (2001). Leadership and satisfaction in tennis: Examination of Congruent, gender and ability. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 72, 243-256.
- Rivera, S. (2016). *Desarrollo de fortalezas para entrenadores de fútbol desde la Psicología positiva*. [Tesis doctoral, Universidad de Vigo]: Repositorio institucional: <https://www.investigacion.biblioteca.uvigo.es/xmlui/handle/11093/1507>
- Ruiz, M. A., Pardo, A., y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Ruiz-Barquín, R. y de la Vega-Marcos, R. (2015). LSS-3 Leadership Scale Adaptation in Soccer. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 15(60), 677-700. <http://dx.doi.org/10.15366/rimcafd2015.60.005>
- Sáenz-López, P., Duque-Ramos, V. H., Almagro-Torres, B. J., y Conde-García, C. (2020). Basketball and Emotions. A systematic review. *E-balonmano.com*, 16(1), 73-84.
- Serpa, S. (1995). *La relación interpersonal en la díada entrenador-atleta, desenvolvimiento y aplicación de un inventario de comportamientos ansiogénicos del entrenador* [Tesis de doctorado. Lisboa: Facultad de Motricidad Humana.]. UTL (trabajo no publicado).
- Silva, R., Mas, J., García-Mas, A. (2022). El estilo de comunicación del entrenador como predictor de la carga de trabajo percibida en jóvenes futbolistas. *Retos*, 43, 868-874.

- 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), 1522-1551.
- Soto, D., Reynoso, L. F., Lagunes, J. O., & Fernández-Barrdas, E. Y. (2024). Ser un entrenador competente y líder auténtico influye en la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas del deportista. (2024). *E-Balonmano Com*, 20(2), 135-142. <https://doi.org/10.17398/1885-7019.20.135>
- Teven, J. J. y Katt, J. (2016). Instructor Credibility. En P. Witt (Ed.), *Communication and Learning* (pp. 183-210). Handbook of Communication Science: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9781501502446-009>
- Torregrosa, M., Sousa, C., Viladrich, C., Villamarín, F., y Cruz, J. (2008). El clima motivacional y el estilo de comunicación del entrenador como predictores del compromiso en futbolistas jóvenes. *Psicothema*, 20(2), 254–259. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8651>
- Valadares, A. (1990). *El modelo de comportamiento del entrenador de judo* [Monografía de licenciatura. Lisboa: Facultad de Motricidad Humana]. UTL (trabajo no publicado).
- Vázquez, C., Duque, A., y Hervás, G. (2013). Satisfaction with Life Scale in a Representative Sample of Spanish Adults: Validation and Normative Data. *Spanish Journal of Psychology*, 16(82), 1-15. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24230945>
- Viciano, J. y Zabala, M. (2004). El papel educativo y la responsabilidad de los entrenadores deportivos. Una investigación sobre las instrucciones a escolares en fútbol de competición. *Revista de Educación*, 335, 163-187. <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:dac5a20a-ac7f-4c56-8108-cca896177237/re33513-pdf.pdf>