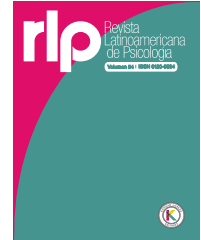




# Revista Latinoamericana de Psicología

<http://revistalatinoamericanadepsicologia.konradlorenz.edu.co/>



ORIGINAL

## ¿Influye el liderazgo del entrenador sobre la resiliencia de equipo? Efecto mediador de los conflictos intragrupo y la cohesión grupal

Miguel Ángel López-Gajardo <sup>a</sup>, Jesús Díaz-García <sup>a</sup>, Ana Rubio-Morales <sup>a</sup>, Marco Batista <sup>b</sup>, Rubén Llanos-Muñoz <sup>a</sup>, Jose Carlos Ponce-Bordón <sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Facultad de Ciencias del Deporte, Universidad de Extremadura, España

<sup>b</sup> Instituto Politécnico de Castelo Branco, Sport, Health & Exercise Research Unit 6 (SHERU), Portugal

Recibido el 2 de agosto de 2022; aceptado el 4 de octubre de 2022

### PALABRAS CLAVE

Deportes de equipo, dinámicas grupales, diseño longitudinal, categorías en formación, resiliencia

**Resumen** **Introducción/objetivo:** El presente estudio tiene como objetivo examinar la relación entre el liderazgo transformacional del entrenador y las características de resiliencia y la vulnerabilidad bajo presión, así como analizar si los factores del conflicto intragrupo (social y tarea) y de la cohesión grupal (social y tarea), pudieran mediar la relación entre dichas variables. **Método:** A través de un diseño longitudinal, se incluyó a un total de 301 deportistas inscritos en los JUDEX, pertenecientes a 34 equipos de fútbol y voleibol, con edades comprendidas entre 13 y 18 años ( $M = 15.72$ ;  $DT = 1.33$ ). **Resultados:** Los resultados mostraron una relación positiva entre el liderazgo transformacional del entrenador y las características de resiliencia, y una asociación negativa respecto a la vulnerabilidad bajo presión. Además, el conflicto intragrupo (social y tarea) actuó como mediador entre la relación del liderazgo transformacional del entrenador y la resiliencia de equipo. En cuanto al papel mediador de la cohesión grupal, solo la cohesión tarea actuó como mediadora entre el liderazgo transformacional del entrenador y la resiliencia de equipo. **Conclusiones:** La presente investigación muestra la importancia del liderazgo del entrenador para mejorar la resiliencia del equipo en categorías de formación, y la influencia positiva que tiene la reducción de los conflictos intragrupo y el aumento de la cohesión tarea durante la temporada.

© 2022 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

### Does coach leadership influence team resilience? Mediating effect of intra-group conflict and group cohesion

### KEYWORDS

Team sports, group dynamics, longitudinal design, youth categories, resilience

**Abstract** **Introduction/objective:** The present study aimed to examine the relationship between transformational coach leadership with the characteristics of resilience and vulnerability under pressure, as well as to analyze whether the factors of intra-group conflict (social and task) and group cohesion (social and task) could mediate the relationship between these variables. **Method:** Through a longitudinal design, a total of 301 athletes enrolled in the JUDEX, belonging to 34 soccer and volleyball teams, and aged between 13 and 18 years ( $M = 15.72$ ;  $SD = 1.33$ ).

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [joponceb@unex.es](mailto:joponceb@unex.es)

<https://doi.org/10.14349/rlp.2022.v54.24>

0120-0534/© 2022 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

**Results:** The results showed a positive relationship between transformational leadership of the coach and resilience characteristics, and a negative association with respect to vulnerability under pressure. In addition, intra-group conflict (social and task) acted as mediators between the relationship between transformational coach leadership and team resilience. Regarding the mediating role of group cohesion, only task cohesion acted as a mediator between transformational coach leadership and team resilience. **Conclusions:** This research draws as main conclusion the importance of the coach's leadership to improve team resilience in youth categories, and the positive influence of the reduction of intragroup conflicts and the increase of task cohesion during the season.

© 2022 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Durante las últimas décadas, se ha incrementado el número de investigaciones que tratan de mejorar el funcionamiento colectivo dentro de los deportes de equipo a través de variables psicosociales (Leo et al., 2009; Morgan et al., 2019). Entre ellas, la resiliencia de equipo ha tenido un mayor auge científico en los últimos años, por ello se cataloga como una variable emergente en las dinámicas grupales (Eys et al., 2019). Durante la competición, los equipos suelen estar sometidos a una gran presión y, los equipos resilientes obtienen más beneficios en este tipo de situaciones estresantes (Decroos et al., 2017), como un aumento en el rendimiento del equipo (López-Gajardo, García-Calvo, Díaz-García et al., 2022). Además, la resiliencia de equipo también ha estado relacionada con otras dinámicas grupales en diferentes grupos deportivos (Morgan et al., 2013, 2015). Entre ellas, el liderazgo del entrenador (Morgan et al., 2015), la cohesión grupal o los conflictos intragrupo (Morgan et al., 2013) podrían ser alguno de los constructos a tener en cuenta cuando se pretenda mejorar la resiliencia de equipo. No obstante, la mayoría de estos trabajos se han realizado bajo una metodología cualitativa y con deportistas *seniors* (Morgan et al., 2013, 2015).

En esta línea, no existen estudios que hayan analizado la interacción de la resiliencia de equipo con otras variables en categorías de formación (i.e., cadetes o juveniles). Incluso considerando al entrenador como una figura clave dentro de los equipos deportivos, tampoco se han realizado estudios a través de una metodología cuantitativa que hayan comprobado si el comportamiento del entrenador afecta a la resiliencia de equipo. Por tanto, sería interesante analizar cómo influye el comportamiento del entrenador sobre la resiliencia de equipo y qué otras interacciones o variables son importantes para conseguir equipos más resilientes. De esta manera, los entrenadores tendrían un mejor conocimiento sobre qué tipo de comportamientos y qué variables deben trabajar durante la temporada para que sus equipos hagan frente y superen las adversidades con mayor facilidad.

## Resiliencia de equipo

La resiliencia de equipo ha sido definida por Morgan et al. (2013) como un “proceso psicosocial dinámico que protege a un grupo de individuos del potencial efecto negativo de los factores estresantes que encuentran colectivamente. Comprende procesos mediante los cuales los miembros del

equipo utilizan sus recursos individuales y colectivos para adaptarse positivamente ante la adversidad” (p. 552). Estos momentos adversos dependen de los factores estresantes percibidos por el equipo y de la etapa de desarrollo en la que se encuentren durante la temporada (Morgan et al., 2015, 2019). Estas dos definiciones sugieren que la resiliencia de equipo es un proceso y también una capacidad importante en los deportes, ya que ayuda a los equipos a resistir los factores estresantes al optimizar los factores psicosociales individuales y de equipo (Morgan et al., 2013). Podemos afirmar entonces que la resiliencia de equipo es una variable multifactorial, dinámica (Morgan et al., 2015) y que se caracteriza por la capacidad de afrontar obstáculos desarrollados durante la temporada (Morgan et al., 2013, 2019).

Para explicar las características de la resiliencia de equipo en el contexto deportivo, Morgan et al. (2013) realizaron un estudio cualitativo llevado a cabo con jugadores de élite en deportes de equipo, donde demostraron que la resiliencia de equipo estaba compuesta por cuatro componentes principales: (i) estructura de grupo (i.e., funciones de liderazgo, comunicación del jugador y visión compartida en tiempos de tensión), (ii) aprendizaje (i.e., vivencias de experiencias pasadas en situaciones adversas), (iii) capital social (i.e., apoyo social percibido y vínculos emocionales entre los jugadores del equipo), y (iv) eficacia colectiva (i.e., confianza en el equipo para desempeñar correctamente diferentes situaciones deportivas).

Posteriormente, a través de un análisis cualitativo con deportistas de élite, Morgan et al. (2015) encontraron cinco factores relevantes para mejorar los procesos psicosociales que sustentan al constructo de la resiliencia de equipo: (i) liderazgo transformacional del entrenador, (ii) el liderazgo compartido, (iii) el aprendizaje en equipo, (iv) la identidad social del grupo, y (v) las emociones positivas que ayudan a promover el buen humor entre los compañeros del equipo y afrontar con mayores garantías y optimismo los momentos adversos.

Posteriormente, y teniendo en cuenta los trabajos de Morgan et al. (2013, 2015), Decroos et al. (2017) desarrollaron el Inventario de Características de Resiliencia en Equipos Deportivos (CREST) para medir de manera válida y fiable la resiliencia de equipo por medio de dos dimensiones principales: (a) características de resiliencia, referida a la capacidad que tienen los equipos para resistir ante las dificultades y superarlas; y (b) vulnerabilidad bajo presión, referida a las debilidades que presentan los equipos ante

adversidades que no son capaces de manejar. Por ello, las características de resiliencia se relacionan con una adaptación correcta y positiva de los equipos ante la adversidad, y la vulnerabilidad bajo presión corresponde a las situaciones competitivas donde los equipos no tienen recursos suficientes para hacer frente a estas adversidades (Decroos et al., 2017).

## El presente estudio

El estudio de la resiliencia es importante en el ámbito deportivo porque permite al deportista superar las adversidades (Morgan et al., 2013, 2019) y estar más cerca de conseguir el rendimiento deseado (Morgan et al., 2019). Después de analizar el contexto de la resiliencia de equipo, existe la necesidad de desarrollar investigaciones en categorías de formación para incrementar el conocimiento existente de los antecedentes que permiten a los equipos deportivos superar las adversidades. Incluso, los deportistas que se encuentran en estas edades críticas experimentan numerosos altibajos emocionales y cognitivos, por lo que este estudio aportaría mayores herramientas teórico-prácticas positivas para conseguir unos resultados comportamentales más adaptativos y estables en esta población.

Según Morgan et al. (2015), el entorno que rodea al deportista es fundamental para conseguir mejores percepciones de resiliencia. Especialmente, el entrenador ha sido considerado como un factor determinante en la mejora de la resiliencia de sus jugadores (Morgan et al., 2015). Para que esto sea así, es importante que dicho entrenador sea capaz de orientar a sus jugadores y apoyarlos para que estos puedan hacer frente y superar las adversidades que vayan encontrando en el camino (Morgan et al., 2015). Entre las teorías que han analizado el comportamiento del entrenador, el liderazgo es una de las más incipientes e importantes en los últimos años, ya que es el principal responsable para dirigir y orientar su grupo para alcanzar los objetivos establecidos y la búsqueda del rendimiento esperado (Baird et al., 2020). Para que el liderazgo resulte eficaz, es necesario que el líder cree un ambiente en el que todos puedan mostrar sus habilidades y maximizar su rendimiento (Bonilla, 2019). Este tipo de comportamiento concuerda con un liderazgo transformacional, donde el líder es capaz de influir, estimular y conectar con el grupo para promover el bien colectivo del equipo y mejorar su rendimiento (Bass & Riggio, 2006). Teniendo en cuenta estas evidencias previas, el primer objetivo es examinar la relación existente entre las percepciones sobre liderazgo transformacional del entrenador y las características de resiliencia y la vulnerabilidad bajo presión (ver figura 1). Para lo cual se formula la hipótesis 1: el liderazgo transformacional del entrenador se relacionará positivamente con las características de resiliencia (H1a) y negativamente con vulnerabilidad bajo presión (H1b).

Otros constructos que podrían influir sobre la resiliencia de equipo y en que su evolución dependa en gran medida del comportamiento del entrenador son la variable conflicto intragrupo y la cohesión grupal (Morgan et al., 2013, 2015). Específicamente, el liderazgo transformacional del entrenador se relacionó negativamente con los conflictos intragrupo (Lee et al., 2018), tanto dentro (i.e., conflicto tarea)

como fuera del contexto deportivo (i.e., conflicto social). Por otra parte, López-Gajardo, García-Calvo, González-Ponce et al. (2022), testearon con selecciones nacionales que los conflictos intragrupo tenían una relación negativa con las características de resiliencia y una asociación positiva con la vulnerabilidad bajo presión. En esta investigación, la variable de conflicto intragrupo actuó como mediadora entre el compromiso de los jugadores y la resiliencia de equipo. Por estos motivos pensamos que los conflictos intragrupo podrían tener un papel mediador en la relación entre el liderazgo transformacional del entrenador y la resiliencia del equipo. Por lo tanto, como segundo objetivo se pretende analizar si los conflictos tarea y social actúan como mediadores entre el liderazgo transformacional del entrenador y las características de resiliencia y vulnerabilidad bajo presión (ver figura 1). Para lo cual se formula la hipótesis 2: los factores del conflicto social y tarea actuarán como dos factores mediadores en la relación entre el liderazgo transformacional del entrenador y las características de resiliencia (H2a) y la vulnerabilidad bajo presión (H2b).

A su vez, encontramos que la cohesión de grupo podría ser otra de las variables que puede ayudar a mejorar la relación entre el liderazgo transformacional del entrenador y la resiliencia de equipo. La cohesión de grupo se ha definido como un estado emergente dinámico que refleja una orientación positiva a permanecer unidos para la consecución de objetivos tanto dentro (i.e., cohesión tarea) como fuera del contexto deportivo (i.e., cohesión social; Carron et al., 1998). Específicamente, el tipo de liderazgo que tenga un entrenador va a influir directamente sobre la unión existente entre los miembros de un equipo deportivo (Leo et al., 2009). Además, Morgan et al. (2013) identificaron que esta unión es un aspecto clave para favorecer mejores características resilientes dentro del equipo. Por lo tanto, el tercer objetivo fue conocer si la cohesión grupal (social y tarea) podría mediar entre el liderazgo transformacional del entrenador y la resiliencia de equipo (características de resiliencia y vulnerabilidad bajo presión, ver figura 1 para una mejor comprensión). Para lo cual se formula la hipótesis 3: los factores de la cohesión social y tarea actuarán como dos variables mediadoras en la relación entre el liderazgo transformacional del entrenador y las características de resiliencia (H3a) y la vulnerabilidad bajo presión (H3b).

## Método

### Participantes

Los criterios de inclusión en la investigación establecían que podían participar personas que fueran deportistas de ambos sexos y que estuvieran inscritos en un deporte de equipo. Además, el equipo de investigación especificó que los participantes debían pertenecer a las categorías de formación. Por ello, la muestra estuvo compuesta por 301 deportistas inscritos en los JUDEX, correspondientes a 34 equipos de fútbol y voleibol, con edades comprendidas entre 13 y 18 años ( $M = 15.72$ ;  $DT = 1.33$ ). De los participantes, 283 pertenecían a la categoría masculina ( $M = 15.84$ ;  $SD = 1.30$ ) y 32 a la categoría femenina ( $M = 14.68$ ;  $SD = 1.17$ ). De los 34 equipos que participaron en el estudio (31 masculinos y 3 femeninos), 18 fueron equipos juveniles y 16 de categoría cadete.

## Instrumentos

**Liderazgo transformacional.** Los participantes calificaron el liderazgo transformacional de sus entrenadores siguiendo la escala utilizada previamente por Baird et al. (2020) formada por un total de cuatro ítems (i.e., “Mis entrenadores muestran sus verdaderos valores y son personas a las que admiro”). Cada ítem evaluó una dimensión de la teoría del liderazgo transformacional (i.e., influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada). Se utilizó una escala tipo Likert de 9 puntos que oscila desde 1 (*muy en desacuerdo*) a 9 (*muy de acuerdo*).

**Conflicto Intragrupo.** Para medir esta variable, se utilizó la versión española del cuestionario conocido como Intragroup Team Conflict Scale (ITCS; Tekleab et al., 2009), desarrollado y utilizado posteriormente por Leo, González-Ponce, Sánchez-Miguel et al. (2015). Esta escala posee un total de seis ítems (i.e., “¿Con qué frecuencia hubo conflictos sobre diferentes planteamientos de juego en tu equipo?”) divididos en dos factores de primer orden: conflicto tarea (tres ítems) y conflicto social (tres ítems). El formato de respuesta es de tipo Likert con siete posibilidades de respuesta, desde 1 (*nunca*) hasta 7 (*siempre*).

**Cohesión de grupo.** Para medir la variable cohesión grupal se utilizó la versión en español del Cuestionario de Ambiente Grupal (GEQ), desarrollado y validado por Leo, González-Ponce, Sánchez-Oliva et al. (2015). Este cuestionario consta de 12 ítems (i.e., “Me gusta participar en actividades deportivas extra con los otros compañeros de equipo”), dividido en dos factores principales: cohesión social (seis ítems) y cohesión de tareas (seis ítems). Las respuestas se clasifican en una escala tipo Likert de 9 puntos que oscila desde 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 9 (*totalmente de acuerdo*).

**Resiliencia de equipo.** Para medir las percepciones de los deportistas sobre la resiliencia del equipo, se utilizó la versión española del Inventario de Características de Resiliencia en Equipos Deportivos (CREST; Decroos et al., 2017) desarrollada por López-Gajardo et al. (2021). Este instrumento utiliza la raíz: “En la última etapa, cuando mi equipo estaba bajo presión...”, seguida por 20 ítems (i.e., “Sentí que podía contar con otros miembros del equipo”) correspondientes a dos factores: características de resiliencia (12 ítems) y vulnerabilidad bajo presión (ocho ítems). Los jugadores respondieron a todos los ítems en una escala tipo Likert de 7 puntos que oscila desde 1 (*muy en desacuerdo*) a 7 (*muy de acuerdo*).

Además, se realizaron análisis factoriales confirmatorios para verificar la validez de los instrumentos utilizados, los cuales mostraron un ajuste adecuado del modelo (ver tabla 2). Se consideraron aceptables a las puntuaciones mayores a .90 para los índices incrementales de *CFI* y *TLI* y valores menores a .06 para el *RMSEA* y .80 para el *SRMR* (Hu & Bentler, 1999). También los valores de consistencia interna fueron adecuados para todos los factores analizados de cada instrumento (ver tabla 1; Nunnally & Bernstein, 1994).

## Procedimiento

El estudio recibió la aprobación del Comité de Bioética de la Universidad de Extremadura. Todos los participantes fueron tratados de acuerdo con las pautas éticas de la Asociación Estadounidense de Psicología, con respecto al consentimiento, la confidencialidad y el anonimato de las respuestas. Al ser menores de edad, se obtuvo el consentimiento informado firmado por el propio jugador y por su padre, madre o tutor, donde se expresaba su participación voluntaria en la investigación. Se utilizó un diseño longitudinal y todas las respuestas fueron anónimas. Debido a la situación del COVID-19, las competiciones comenzaron en el mes de enero y finalizaron en la primera semana de junio. Por lo tanto, en la primera recolección de datos, los jugadores completaron a mitad de temporada (marzo) la variable del liderazgo transformacional del entrenador, y, en la segunda, completaron los cuestionarios de conflicto intragrupo, cohesión de grupo y la escala de resiliencia de equipo (mayo-junio). De esta forma generaron un punto de vista crítico sobre las variables analizadas.

Para la recolección de los datos, el investigador principal se contactó con los entrenadores de cada equipo para explicarles los objetivos del estudio y solicitar la participación de los equipos en el proyecto. Tras la aprobación para participar en el estudio, el investigador principal proporcionó a un miembro del cuerpo técnico de cada equipo un enlace de un cuestionario Google. Posteriormente, dicho enlace fue compartido a los jugadores antes de comenzar un entrenamiento. De esta manera, se cumplió con los protocolos de seguridad establecidos por el COVID-19, garantizando la seguridad de todos los jugadores. Un miembro del grupo de investigación estuvo presente durante la recogida de datos para supervisar el proceso y resolver dudas si fuera necesario. Los cuestionarios se completaron individualmente en un plazo de 15 a 20 minutos, en ausencia de su entrenador y sin distracciones.

**Tabla 1.** Medias, desviaciones estándar, análisis de fiabilidad y correlaciones bivariadas entre las variables incluidas en el estudio

	<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7
1. Liderazgo transformacional del entrenador	6.25	.88	.80	-						
2. Conflicto social	2.34	1.51	.79	-.25***	-					
3. Conflicto tarea	2.73	1.50	.84	-.31***	.79***	-				
4. Cohesión social	7.53	1.35	.83	.32***	-.28***	-.25***	-			
5. Cohesión tarea	7.38	1.43	.79	.38***	-.36	-.40***	.65***	-		
6. Características de resiliencia	5.72	.98	.84	.37***	-.31***	-.34***	.59***	.76***	-	
7. Vulnerabilidad bajo presión	3.01	1.53	.88	-.23***	.63***	.62***	-.30***	-.46***	-.46***	-

Nota. \*\*\* $p < .001$

Tabla 2. Índices de ajuste de cada uno de los instrumentos utilizados en la presente investigación

Variabes	$\chi^2$	gl	p	CFI	TLI	RMSEA	95 % CI	SRMR
Liderazgo transformacional	65.197	19	<.001	.94	.95	.06	[.04, .06]	.05
Conflicto intragrupo	16.117	8	<.001	.98	.98	.04	[.01, .08]	.03
Cohesión de grupo	113.692	48	<.001	.94	.92	.06	[.04, .08]	.06
Resiliencia de equipo	265.197	169	<.001	.92	.92	.05	[.04, .06]	.05

## Análisis de datos

Todos los análisis estadísticos se realizaron con el software estadístico Mplus versión 7.3 (Muthén & Muthén, 1998-2017). En los análisis principales, se utilizaron cuatro modelos de ecuaciones estructurales (en inglés, SEM) para probar las vías de mediación. Los efectos indirectos se probaron utilizando el método *bootstrapping* con corrección de sesgo (10000 muestras con intervalos de confianza (IC) corregidos por sesgo del 95%; MacKinnon et al., 2004) con el procedimiento de máxima verosimilitud (ML; el *bootstrapping* no está disponible cuando se utiliza la estimación de MLR). Esta representa actualmente la forma más efectiva de identificar relaciones mediadas, dada la asimetría de sus distribuciones teóricas (Cheung et al., 2008). Si el IC no incluyó “cero”, se consideró que la relación mediada difería significativamente de cero.

## Resultados

### Estadísticos descriptivos

La tabla 1 muestra las medias, desviaciones estándar, análisis de fiabilidad donde cada una de las escalas mostró una consistencia interna aceptable ( $\alpha > .70$ ;  $\omega > .70$ ) y las correlaciones entre cada una de las variables incluidas mostrando relaciones significativas en todas las asociaciones (ver tabla 1,  $p < .001$ ).

### Análisis principal

Se realizaron cuatro SEM para testear las relaciones entre las variables analizadas, con el factor del liderazgo transformacional del entrenador como variable independiente, los dos factores del conflicto intragrupo (social y tarea) y de la cohesión de grupo (social y tarea) como variables mediadoras, y las características de resiliencia y la vulnerabilidad bajo presión como variables dependientes. En la figura 1, se muestran los resultados estandarizados de los cuatro modelos. En primer lugar, el liderazgo transformacional del entrenador predijo positivamente las características de resiliencia (ruta c'; Modelo 1,  $\beta = .34$ ,  $p < .001$ ; Modelo 3,  $\beta = .20$ ,  $p < .001$ ) y negativamente la vulnerabilidad bajo presión (ruta c'; Modelo 2,  $\beta = -.27$ ,  $p < .01$ ; Modelo 4,  $\beta = -.29$ ,  $p < .001$ ). En segundo lugar, el liderazgo transformacional del entrenador en el modelo 1 y 2 predijo negativamente el conflicto social (ruta a;  $\beta = -.39$ ,  $p < .001$ ) y tarea (ruta a;  $\beta = -.44$ ,  $p < .001$ ), y en el modelo 3 y 4 predijo positivamente la cohesión social (ruta a;  $\beta = .37$ ,  $p < .001$ ) y tarea (ruta a;  $\beta = .41$ ,  $p < .001$ ). En tercer lugar, en el modelo 1 y 2, el conflicto social y tarea predijeron ne-

gativamente las características de resiliencia (ruta b;  $\beta_{social} = -.19$ ,  $p < .05$ ;  $\beta_{tarea} = -.24$ ,  $p < .01$ ) y positivamente la vulnerabilidad bajo presión (ruta b;  $\beta_{social} = .26$ ,  $p < .01$ ;  $\beta_{tarea} = .30$ ,  $p < .001$ ). Por su parte, en el modelo 3 y 4, solo la cohesión tarea predijo positivamente las características de resiliencia (ruta b;  $\beta = .64$ ,  $p < .001$ ) y negativamente la vulnerabilidad bajo presión (ruta b;  $\beta = -.47$ ,  $p < .001$ ). Finalmente, al prestar atención al modelo 1, el conflicto tarea tuvo un efecto indirecto significativo en la relación entre el liderazgo transformacional del entrenador y las características de resiliencia (ruta ab,  $\beta = .11$ ,  $p < .01$ , 95 % CI [.03, .19]). Al prestar atención al modelo 2, tanto el conflicto social como el conflicto tarea tuvieron un efecto indirecto significativo en la relación entre el liderazgo transformacional del entrenador y la vulnerabilidad bajo presión (ruta ab,  $\beta_{social} = -.10$ ,  $p < .05$ , 95 % CI [-.22, -.02];  $\beta_{tarea} = -.13$ ,  $p < .001$ , 95 % CI [-.21, -.07]). Además, en el modelo 3, la cohesión tarea mostró un efecto indirecto significativo entre el liderazgo transformacional del entrenador y las características de resiliencia (ruta ab,  $\beta = .26$ ,  $p < .001$ , 95 % CI [.17, .36]). Igualmente, en el modelo 4, la cohesión tarea mostró un efecto indirecto significativo entre el liderazgo transformacional del entrenador y la vulnerabilidad bajo presión (ruta ab,  $\beta = -.19$ ,  $p < .001$ , 95 % CI [-.38, -.17]).

## Discusión

La presente investigación tuvo un triple objetivo: (a) examinar la relación existente entre las percepciones sobre liderazgo transformacional del entrenador y las características de resiliencia y la vulnerabilidad bajo presión, (b) analizar si los factores del conflicto intragrupo (i.e., social y tarea) pudieran mediar la relación entre liderazgo transformacional del entrenador y la resiliencia de equipo (i.e., características de resiliencia y vulnerabilidad bajo presión) y (c) establecer como mediaban la cohesión grupal (i.e., social y tarea) en la relación existente entre el liderazgo transformacional del entrenador y la resiliencia de equipo. Atendiendo a estos objetivos previamente planteados, se ha evidenciado que: i) el liderazgo transformacional del entrenador se relacionó positivamente con un aumento de las características resilientes de los equipos y negativamente con la vulnerabilidad bajo presión; ii) los conflictos intragrupo (i.e., conflicto social y tarea) y la cohesión tarea actúan como mediadores en la relación entre el liderazgo transformacional del entrenador y los dos factores de la resiliencia de equipo (i.e., características de resiliencia y de vulnerabilidad bajo presión). Por lo tanto, teniendo como referencia los hallazgos en estudios previos (Cheung et al., 2008; Morgan et al., 2015) se respaldan parcialmente las hipótesis

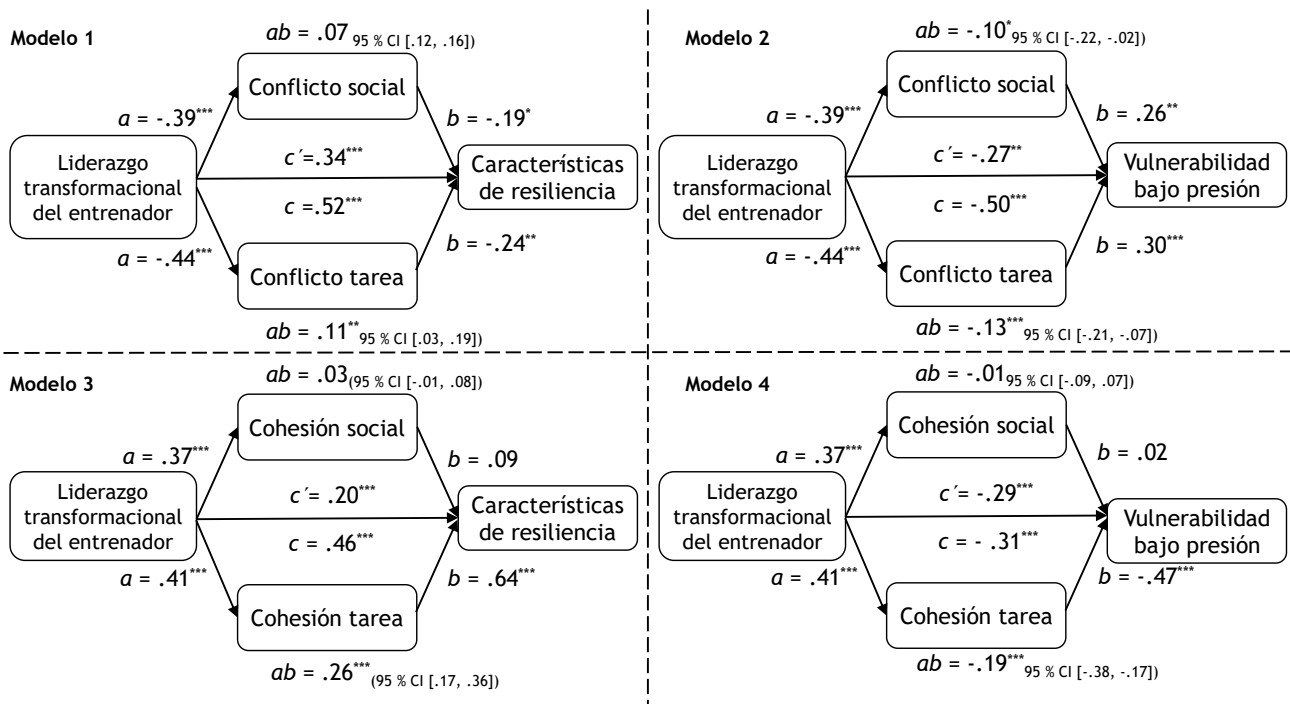


Figura 1. Los efectos mediadores (indirectos) del conflicto intragrupo (social y tarea) y la cohesión de grupo (social y tarea) en la relación entre el liderazgo transformacional del entrenador y la resiliencia de equipo (características de resiliencia y vulnerabilidad bajo presión). Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; a = ruta directa de la variable independiente al mediador; b = ruta directa desde el mediador a la variable dependiente;  $c'$  = ruta directa de variable independiente a variable dependiente; ab = trayectoria del efecto indirecto de la variable independiente a la variable dependiente; c = trayectoria del efecto total (ab +  $c'$ ) de la variable independiente a la variable dependiente.

incluidas en esta investigación. A continuación, se discutirán de manera específica cada una de estas hipótesis.

Concretamente, la hipótesis 1 postulaba que el liderazgo transformacional del entrenador estaría relacionado positivamente con las características de resiliencia (H1a) y negativamente con vulnerabilidad bajo presión (H1b). Los hallazgos evidenciados en el presente trabajo apoyaron esta hipótesis, debido a que los resultados mostraron una asociación positiva entre el liderazgo transformacional del entrenador y las características resilientes del equipo, así como una asociación negativa entre el liderazgo transformacional del entrenador y la vulnerabilidad bajo presión. Estos resultados concuerdan con la investigación elaborada por Morgan et al. (2015), donde demostraron cualitativamente que el liderazgo transformacional surgió como un proceso fundamental para mejorar las características resilientes del equipo y ser menos vulnerable ante situaciones adversas y estresantes (Kegelaers et al., 2020). Una posible explicación para argumentar estos resultados se relaciona con que los líderes transformacionales permiten que los equipos sean “más fuertes en su capacidad para lidiar con el fracaso y animarlos a asumir riesgos, así como a realizar actividades innovadoras y creativas.” (Peterson et al., 2009, p. 353). De igual forma, la resiliencia de equipo podría desarrollarse a través del liderazgo transformacional, debido a la construcción de un clima colectivo facilitador que oriente al equipo a centrarse en los aspectos relevantes y guiarles hacia el objetivo perseguido (Morgan et al., 2015).

Por otro lado, en la hipótesis 2 se afirmaba que los factores del conflicto social y tarea actuarían como dos variables mediadoras en la relación entre el liderazgo transformacio-

nal del entrenador y las características de resiliencia (H2a) y la vulnerabilidad bajo presión (H2b). Teniendo en cuenta los resultados, se puede afirmar que esta hipótesis se cumple y que los conflictos intragrupo (social y tarea) actúan con un papel mediador en esta relación. Según un estudio realizado por Pérez-Parada (2014), el líder será el encargado de establecer mecanismos para resolver los conflictos que puedan surgir. Esto convierte al liderazgo transformacional y carismático en un beneficio bastante atractivo para una organización óptima y para superar sus adversidades de la mejor manera posible. Según el estudio realizado por Conger et al. (1998), podemos extraer que una de las características del liderazgo transformacional es el conflicto interno mínimo, lo cual consiste en que estos líderes carismáticos están convencidos de que realizan lo correcto y por ello experimentan una menor culpa e incomodidad al llevar a cabo una presión sobre sus jugadores. Por otra parte, tras haber analizado investigaciones previas, podemos afirmar que el conflicto intragrupo puede generar problemas interpersonales dentro del equipo, ello aumenta las emociones negativas como la tensión y la ansiedad y disminuye las emociones positivas como la satisfacción del equipo (De Wit et al., 2012). Además, en relación con la dificultad para hacer frente y superar los problemas que se suceden durante la competición, se ha evidenciado que un mayor número de conflictos propicia valores más elevados de vulnerabilidad bajo presión (Decroos et al., 2017; López-Gajardo, García-Calvo, González-Ponce et al., 2022). Por tanto, cuando el entrenador aplica el liderazgo transformacional y además existen pocos conflictos intragrupo, se obtiene un aumento

de las características resilientes y además una disminución de la vulnerabilidad del equipo en situaciones de presión.

Por otro lado, en la hipótesis 3 se afirmaba que los factores de la cohesión social y tarea actuarían como dos variables mediadoras en la relación entre el liderazgo transformacional del entrenador y las características de resiliencia (H3a) y la vulnerabilidad bajo presión (H3b). Teniendo en cuenta los resultados, vemos que la hipótesis se cumple parcialmente, ya que solo la cohesión tarea junto con un buen liderazgo transformacional por parte del entrenador pueden aumentar las características resilientes y disminuir la vulnerabilidad bajo presión. Esto quiere decir que cuando los equipos tienen un liderazgo transformacional positivo del entrenador y además una buena cohesión tarea, se produce un aumento positivo de las características resilientes del equipo, y además una disminución de la vulnerabilidad sufrida bajo presión. En este sentido, Bonilla (2019) señaló que el liderazgo transformacional es determinante para el desarrollo de la cohesión tarea. Sin embargo, este autor defendió que este tipo de liderazgo no tenía la misma influencia sobre la cohesión social. Igualmente, el papel mediador de la cohesión tarea (y no de la cohesión social) puede deberse a la gran influencia que ejerce sobre la resiliencia de equipo (López-Gajardo, García-Calvo, Díaz-García et al., 2022). Además, en el ámbito práctico, la cohesión tarea y la resiliencia de equipo son dos estados emergentes cognitivos que se desarrollan durante el juego en las tareas de entrenamientos y durante la competición (López-Gajardo, García-Calvo, Díaz-García et al., 2022).

### Limitaciones y perspectivas de futuro

La primera limitación de este trabajo comprende el número de deportistas de categoría femenina incluidas en el estudio, el cual es notablemente inferior al número de participantes de la categoría masculina. Por lo tanto, no se han podido analizar las posibles diferencias existentes entre género. En este sentido, para futuras investigaciones sería positivo aumentar la participación de las jugadoras de género femenino, con el fin de conocer las diferencias entre género respecto a las asociaciones establecidas en el presente estudio y poder clasificar por género los resultados obtenidos. Otra limitación del estudio es el número reducido de jugadores por equipos, pues imposibilitó la realización de un análisis multinivel proclive a testear por equipos cómo se comportan las relaciones entre cada una de las variables analizadas. Por ello, para futuras investigaciones se debería incluir a un mayor número de participantes por equipo, con el fin de analizar de forma multinivel las relaciones entre las variables analizadas. Por último, los subfactores del liderazgo transformacional fueron evaluados solo con un ítem. Por lo tanto, la investigación futura podría utilizar otras escalas estandarizadas con un mayor número de ítems por cada factor o utilizar otros enfoques de liderazgo más específicos en el contexto deportivo, como la Escala Deportiva de Liderazgo (en inglés LSS; ver González-García & Martinent, 2019).

### Conclusiones y aplicaciones prácticas

La presente investigación contribuye positivamente en el estudio de la resiliencia de equipo, ya que se trata de la

primera evidencia científica que analiza sus antecedentes con deportistas de categorías en formación. La principal conclusión que se puede extraer de los hallazgos obtenidos es la conexión que presenta el liderazgo transformacional del entrenador, los conflictos intragrupo, la cohesión grupal y la resiliencia de equipo con deportistas en formación. Además, es importante señalar que, si el objetivo que se pretende conseguir es mejorar las percepciones sobre las características resilientes que posee el equipo, es fundamental el comportamiento del entrenador. Específicamente es vital que el entrenador adopte un liderazgo transformacional con sus jugadores proyectado a la construcción de un equipo que sea capaz de afrontar y superar las adversidades y que sea menos vulnerable antes las adversidades. Incluso, los cuerpos técnicos (el entrenador en especial) deberían de reducir o solventar los conflictos que surjan entre los jugadores de un mismo equipo tanto fuera como dentro del campo, y generar una mejor cohesión grupal dentro de las tareas de entrenamientos y durante la competición.

A partir de estas conclusiones, se extraen recomendaciones o propuestas para ponerlas en práctica en un contexto real de juego. Por ejemplo, para aumentar las características resilientes de los equipos y disminuir su vulnerabilidad, los entrenadores deberían prestar especial atención a todos sus comportamientos y adoptar una conducta cercana, carismática y optimista con todos los jugadores de su equipo. También deberían incentivar la creatividad en sus jugadores proponiéndoles nuevas tareas que supongan un reto y, a su vez, motivarles a buscar soluciones de manera autónoma. En relación con los conflictos intragrupo, teniendo en cuenta que su aparición es inevitable dentro de un equipo, recomendamos a los cuerpos técnicos o psicólogos deportivos incluir estrategias para prevenir y reducir este tipo de problemas dentro del equipo y que los trabajen en el momento en el que aparezcan para aprender de ellos y saber cómo actuar cuando vuelvan a suceder. Otra recomendación clave para los entrenadores y cuerpos técnicos es prestar especial atención a la unión que existe en el equipo durante las tareas de entrenamiento y competición. Para ello, estos profesionales deben generar tareas de entrenamientos que prioricen la coordinación o la comunicación de los jugadores para resolver la tarea o tareas donde el éxito venga precedido de la participación de todos los miembros del grupo. Incluso, podrían mejorar el conocimiento sobre las capacidades y debilidades que posee cada jugador del equipo, y definir claramente las funciones que poseen cada uno de ellos. Por último, debido a la naturaleza dinámica de estas variables, todas estas estrategias deberían mantenerse durante todo el ciclo competitivo.

### Agradecimientos

Apoyo financiero proporcionado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el Gobierno de Extremadura (Consejería de Economía e Infraestructura) y el Gobierno de España (Ministerio de Educación, Cultura y Deportes).

### Referencias

Baird, N., Martin, L. J., & Benson, A. J. (2020). A dynamic view of coach transformational leadership: How leadership perceptions relate to task cohesion and team potency. *Psychology of*

- Sport and Exercise*, 51, 101789. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101789>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bonilla, L. D. H. (2019). Intervención psicológica en la selección absoluta de fútbol de Costa Rica para el Mundial de Colombia 2016, 4(2), 17. <https://doi.org/10.5093/rpadef2019a16>
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Fitness Information Technology.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325. <https://doi.org/10.1177/1094428107300343>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452204932>
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Decroos, S., Lines, R. L. J., Morgan, P. B. C., Fletcher, D., Sarkar, M., Franssen, K., Boen, F., & Broek, G. Vande. (2017). Development and validation of the characteristics of resilience in sports teams inventory. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 6(2), 158-178. <https://doi.org/10.1037/spy0000089>
- Eys, M., Bruner, M. W., & Martin, L. J. (2019). The dynamic group environment in sport and exercise. *Psychology of Sport and Exercise*, 42, 40-47. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2018.11.001>
- González-García, H., & Martinent, G. (2019). Relationships between perceived coach leadership, athletes' use of coping and emotions among competitive table tennis players. *European Journal of Sport Science*, 20(8), 1113-1123. <https://doi.org/10.1080/17461391.2019.1693633>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kegelaers, J., Wylleman, P., Blijlevens, S., Boonstoppel, A., & Hendriks, M. (2020). A coaches' perspectives on team resilience during major international competition. *International Journal of Sport Psychology*, 51(3), 221-246.
- Lee, S., Kwon, S., Shin, S. J., Kim, M. S., & Park, I. J. (2018). How team-level and individual-level conflict influences team commitment: A multilevel investigation. *Frontiers in Psychology*, 8, 2365. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02365>
- Leo, F. M., García-Calvo, T., Parejo-González, I., Sánchez-Miguel, P. A., & García-Mas, A. (2009). Aplicación de un programa de intervención para la mejora de la cohesión y la eficacia en jugadores de baloncesto. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 9(1), 73-84.
- Leo, F. M., González-Ponce, I., Sánchez-Oliva, D., Pulido, J. J., & García-Calvo, T. (2015). Adaptation and validation in Spanish of the Group Environment Questionnaire (GEQ) with professional football players. *Psicothema*, 27(3), 261-268. <https://doi.org/10.1037/t53658-000>
- Leo, F. M., González-Ponce, I., Sánchez-Miguel, P. A., Ivarsson, A., & García-Calvo, T. (2015). Role ambiguity, role conflict, team conflict, cohesion and collective efficacy in sport teams: A multilevel analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 20, 60-66. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.04.009>
- López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., Díaz-García, J., González-Ponce, I., & Leo, F. M. (2022). Cohesion and collective efficacy as antecedents and team performance as consequence of team resilience. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 1-12. <https://doi.org/10.1177/17479541221129198>
- López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., González-Ponce, I., Cantú-Berrueto, A., Parma-Aragón, M., Moncada-Jiménez, J., Salicetti-Fonseca, A., Tassi, J. M., & Leo, F. M. (2022). Are teams whose players are more committed to the group more resilient? The mediating role of intragroup team conflict. *Journal of Human Kinetics*, 81(1), 233-242. <https://doi.org/10.2478/hukin-2022-0018>
- López-Gajardo, M. A., González-Ponce, I., García-Calvo, T., Ponce-Bordón, J. C., & Leo, F. M. (2021). Adaptación y validación de la Escala de Características de Resiliencia en Equipos Deportivos al castellano en diferentes culturas. *Revista de Psicología del Deporte*, 29, 256-265.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4)
- Morgan, P. B. C., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 549-559. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.004>
- Morgan, P. B. C., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2015). Understanding team resilience in the world's best athletes: A case study of a rugby union World Cup winning team. *Psychology of Sport and Exercise*, 16, 91-100. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.08.007>
- Morgan, P. B. C., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2019). Developing team resilience: A season-long study of psychosocial enablers and strategies in a high-level sports team. *Psychology of Sport and Exercise*, 45. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2019.101543>
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998-2017). *Mplus User's Guide* (8th ed.). Muthén and Muthén.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. In J. C. Nunnally & I. H. Bernstein (Eds.), *Psychometric Theory* (pp. 248-292). McGraw-Hall.
- Pérez-Parada, A. M. (2014). *Relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de resiliencia de los subordinados* (Tesis doctoral). Universidad del Rosario.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35, 348-368. <https://doi.org/10.1177/0149206307312512>
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group and Organization Management*, 34(2), 170-205. <https://doi.org/10.1177/1059601108331218>