

**Revista EDUCATECONCIENCIA.**  
**Volumen 21, No. 22.**  
**E-ISSN: 2683-2836**  
**CD-ISSN: 2007-6347**  
**Periodo: enero - marzo 2019**  
**Tepic, Nayarit. México**  
**Pp. 163 – 176**  
**Doi: <https://doi.org/10.58299/edu.v21i22.495>**

**Recibido: 05 de marzo del 2019**  
**Aprobado: 26 de marzo del 2019**  
**Publicado: 30 de marzo del 2019**

**Estilos de liderazgo en entrenadores de deportes de conjunto en Nayarit**  
**Leadership styles in coaches of sports teams in Nayarit**

**Pablo David Audelo Chiquete**  
Universidad Vizcaya de las Américas México.  
[davidaudelo08@gmail.com](mailto:davidaudelo08@gmail.com)

## **Estilos de liderazgo en entrenadores de deportes de conjunto en Nayarit**

### **Leadership styles in coaches of sports teams in Nayarit**

**Pablo David Audelo Chiquete**

Universidad Vizcaya de las Américas, México  
davidaudelo08@gmail.com

#### **Resumen**

La presente investigación es de tipo descriptivo, tiene como fin exponer y presentar un análisis de los estilos de liderazgo que prevalecen en los entrenadores de deportes de conjunto del Estado de Nayarit, así como la relación que guardan con las fases de formación de los equipos, como base para facilitar el diseño de propuestas tendientes a mejorar los resultados hasta hoy obtenidos. Para esto se utilizó como instrumento de investigación la encuesta, misma que se aplicó al 100% de los entrenadores deportivos del instituto nayarita de cultura física y deporte, organización a la que pertenecen todas aquellas personas reconocidas para dirigir un equipo deportivo en la entidad.

**Palabras clave:** Liderazgo, equipo, deporte de conjunto.

#### **Abstract**

The present investigation is of descriptive type, has as purpose to expose and to present an analysis of the styles of leadership that prevail in the coaches of sports of set of the State of Nayarit, as well as the relation that keep with the phases of formation of the equipment, as a basis to facilitate the design of proposals tending to improve the results obtained up to now. For this purpose, the survey was used as a research instrument, which was applied to 100% of the sports trainers of the Nayarit Institute of Physical Culture and Sports, an organization to which all those persons recognized to direct a sports team in the entity belong.

**Keywords:** Leadership, team, team sports.

### **Introducción**

En el deporte es fundamental la existencia de un líder ya que proporciona una mejora del rendimiento, favorece la estabilidad, compromiso e incrementa los niveles de motivación en el grupo, pero ¿cómo comprender la importancia que tiene el estilo de liderazgo en un equipo deportivo de conjunto? Maxwell (2004) considera que una manera

de hacerlo es comprendiendo la ley del tope, porque esto ayuda a las personas a entender el valor del líder. Al interpretarla, se observa el significativo impacto que tiene la manera de dirigir a un equipo; este código establece que la capacidad del dirigente para liderar es la barrera que determina el nivel de efectividad que pueden tener los integrantes en el desempeño de sus actividades. Cuanto menor sea la competencia de una persona para estar al frente, más bajo será el límite sobre su potencial, en contraste cuanto más alta sea, mayor será la efectividad; la pericia de conducir determina en gran medida el nivel de logros que han de obtenerse.

En el caso de los equipos deportivos de conjunto, éstos dependen para crecer de su entrenador y es por esto, que se hace necesario que se conozcan los estilos de liderazgo que prevalecen en éstos, así como las cuatro condiciones que como líderes deben reunir, que de acuerdo con Noriega (2008) son: el compromiso con la misión, la comunicación de la visión, la confianza en sí mismo y la integridad personal. Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues éste se va formando día con día, en la pasión, en la acción y en los valores fundamentales. Se puede entender como un proceso de interacción entre personas en la cual una de ellas conduce a través de su influencia particular a un equipo de individuos, activando sus potencialidades y acciones, para buscar alcanzar las metas en común a fin de transformar tanto a la unidad como a sus integrantes.

Cuando esto no sucede, cuando la dirección carece de un estilo apropiado y el compromiso se percibe débil por parte de los integrantes, esto se puede traducir en una mala conducción de los miembros, la presencia de un sentido de apatía y desmotivación, dificultades para percibirse como un equipo integrado, sentirse excluidos en la toma de decisiones, notar la falta de reconocimiento a los esfuerzos. Algunas de las observaciones que hace Stephen (2005) sobre las problemáticas generadas a partir de un mal enfoque de liderazgo, permiten hacer inferencias que llevan a deducir algunas de las situaciones conflictivas que podrían provocarse, desde la actuación de los entrenadores:

- Algunos de ellos podrían considerar la “mano dura” como medio para lograr buenos resultados. Esto pondría de manifiesto la existencia de una limitada percepción que

se tiene sobre la relación entre la situación que vive el integrante del equipo y los resultados que como miembro del mismo obtiene.

- Algunos de los integrantes de equipos deportivos suelen descuidar su condición física durante los periodos vacacionales y cuando regresan a sus actividades deportivas no están en forma. La problemática se presenta cuando el entrenador no identifica esta situación, exponiendo al deportista y al equipo.
- Es posible que la influencia de algunos estereotipos –equivocados- no favorezca el sentido de responsabilidad, disciplina, honestidad y espíritu deportivo. Pues cuando un actor, un cantante, un empresario o un artista, etcétera, afirman que pueden obtener lo que deseen según las propias reglas, el joven presta atención, en especial si esto se refuerza con las conductas sociales, impactando de manera negativa al equipo y sus resultados. Es aquí donde la labor del entrenador no se debe limitar a la enseñanza y evaluación del dominio de las técnicas deportivas, sino que además debe fomentar y evaluar la aplicación de los principios deportivos en su propia conducta.
- Algunos entrenadores toman como algo personal la rebeldía y rechazos propios de los jóvenes deportistas, por la sencilla razón de que emocionalmente dependen demasiado de la aceptación de los integrantes del equipo. De esta manera se origina una situación de complicidad en la cual cada uno necesita de las debilidades del otro para reforzar su propia imagen y justificar su razón de ser como integrantes. Lo importante es generar una independencia personal y una integración por convicción para mejorar los niveles de compromiso en las distintas tareas a realizar.

Si bien el trabajo se ha organizado de manera individual, hoy se requiere de la interacción de los integrantes para conseguir mejores resultados, de acuerdo con Torrelles (2011) el manejo de un equipo deportivo de conjunto implica hacerlo a través de objetivos comunes, en función de roles adquiridos y tareas preestablecidas. La disciplina juega uno de los papeles más importantes dentro de un equipo deportivo, todo buen líder debe imponerla y trasmitirla con el fin de alcanzar las metas planeadas en su programa de trabajo, la falta de ésta podría provocar situaciones de impuntualidad, intentos por evitar cumplir con el entrenamiento, conflictos entre los integrantes, desmotivación, entre otros,

traduciendo esto en una baja del rendimiento e incluso en la deserción de los integrantes que en una situación extrema podría generar la desaparición del propio equipo deportivo.

De acuerdo con el entrenador deportivo Valenzuela (2010) quien afirma que los líderes son individuos que, por sus acciones facilitan el movimiento de un grupo de gente hacia una meta común o compartida, indicando con esto, que el liderazgo es un proceso de influencia. En el caso concreto de la dirección de un equipo deportivo de conjunto, se puede considerar como la acción realizada y guiada con un grupo, en relación a tareas deportivas y la consecución de sus metas, por lo tanto, lo que todo instructor debe evitar es amenazar, quejarse todo el tiempo, regañar constantemente, ridiculizar a un integrante, emplear el sarcasmo, insultar, poner apodos, mostrarse indeciso y demeritar el trabajo de los demás, entre otros aspectos importantes.

Es por esto, que la presente investigación tiene como fin exponer y presentar un análisis de los estilos de liderazgo en entrenadores de deportes de conjuntos del Estado de Nayarit y la relación que tienen con las diferentes etapas en la formación de un equipo, como una base para facilitar el diseño de propuestas tendientes a mejores los resultados hasta hoy obtenidos y facilitar el cumplimiento de los objetivos preestablecidos por las organizaciones deportivas.

### **Revisión bibliográfica (marco teórico)**

De acuerdo con Diana Larrosa (2013) los deportes se pueden clasificar en individuales o de conjunto, cada uno de estos tiene sus propias características; en el caso de los de segundos, pueden entenderse como aquellos en los que participan dos o más personas de manera colaborativa. Algunos ejemplos de estos deportes son el futbol, el basquetbol, tenis dobles, vóleibol, béisbol, polo, softbol, entre otros. Para la psicóloga deportiva Patricia Ramírez (2013) éstos, además de tener como base la cooperación, se destaca el aprender a trabajar en conjunto con todo lo que ello implica, desde la consolidación del grupo con un líder que los representa y guía, hasta la generación de estrategias de trabajo. Esto es necesario para avanzar, no solo en el deporte, si no en todos los ámbitos de la sociedad.

Con respecto a lo que Terrados et. al., (2011) afirma que los deportes representan una de las prácticas más importantes en el mundo, en especial los que son de conjunto como el baloncesto, el balonmano y el voleibol entre otros; establece que los deportes de conjunto se caracterizan por ser acíclicos, con intervalos y discontinuos, además requieren tener la capacidad tanto aeróbica, como anaeróbica. Aspectos que todo entrenador debe tener presentes, pues uno de los factores importantes en el rendimiento deportivo es la recuperación de la fatiga después del entrenamiento o la competencia; y otro de los aspectos medulares es el mantenimiento de una adecuada síntesis proteica, así como el evitar y controlar el daño muscular.

Para el investigador Porter (1996) lograr la implementación de una estrategia tiene que ver con adquirir el liderazgo y permanecer allí, además de estar estrechamente relacionado con la creación y mantenimiento de ventajas competitivas para el propio equipo, a través de las distintas funciones y actividades que realizan los integrantes de su propio equipo, bajo la premisa de que estas ventajas, no estriban en ser mejores sólo en lo que ya se hace, sino en ser diferentes. Para Zamora (2016) los equipos fundamentan su actuación bajo objetivos definidos, un marco normativo socializado y con un claro sentido de pertenencia.

De acuerdo con el investigador Carrión (2007) la estrategia es un término que puede ser entendido -principalmente- como un plan, uno que ve hacia el futuro, así como también, un patrón o modelo que considera lo realizado en el pasado. Los equipos deportivos desarrollan planes con base en proyecciones deseadas, considerando sus fortalezas, debilidades y oportunidades presentes, los cuales pueden clasificar de la siguiente manera: a) la estrategia como plan, se refiere al método del entrenador para obtener mejores resultados compatibles con las metas del centro deportivo; b) la estrategia como patrón, pues establece la coherencia en la conducción de los equipos deportivos con el tiempo y acciones vinculadas con el estilo de la dirección del entrenador y; c) la estrategia como posición, ya que ésta tiene una estrecha relación con la ubicación de una serie de servicios y actividades programadas por los centros deportivos, la táctica debe enfocar su perspectiva hacia la visión global y misión actual de la propia institución deportiva, compartida por el entrenador.

Al situar el contexto descrito hasta este punto, se podría decir que los buenos líderes deportivos contemporáneos no dirigen de la misma manera en que lo han hecho sus antecesores y la disyuntiva que enfrentan podría establecerse en la pregunta ¿entrenador o líder? Y la respuesta a la pregunta es: “el entrenador debe ser un líder” y aunque es simple la contestación, es muy compleja en su actuación. De acuerdo con Giesenow (2011) el liderazgo deportivo eficiente esta en función de varios aspectos como son: los deportistas, la modalidad deportiva y los propios entrenadores, además, se debe considerar la conducta de este último, al cual puede ser analizada desde tres perspectivas:

- La conducta que la situación demanda, es decir, la que se espera del entrenador, aquella que considere las normas y valores propios del equipo.
- La conducta que los integrantes del equipo prefieren de su entrenador, la que se cree que los va a llevar al logro de las metas del equipo.
- La conducta real del entrenador, es decir, la que en verdad lleva a cabo, la cual está en función de situaciones específicas, es por esto, que en algunos casos los resultados son mejores que en otros.

De acuerdo con Vives et al., (2014) considera que es una realidad que el liderazgo del entrenador es uno de los factores decisivos en la obtención de logros de un equipo y establece que el liderazgo deportivo debe conceptualizarse como la capacidad de influir en los pensamientos, conductas y emociones, para guiar las acciones deportivas a través de una serie de habilidades y destrezas que favorezcan el compromiso y mantengan la motivación durante los entrenamientos y las competencias, en consecución de los objetivos compartidos.

El liderazgo deportivo, por lo tanto, implica un dinamismo flexible para la adaptación y asimilación de cambios y evolución del equipo, manifestándose en la toma de decisiones, en el manejo de la comunicación con todos los integrantes, en la preparación de los entrenamientos; al revisar las estadísticas, al observar videos de actividades deportivas realizadas y al estudiar a los próximos rivales. Implicando con esto, que el entrenador requiere: primero delegar y compartir las propias tareas del liderazgo y segundo aceptar que se cometen errores, lo que lleva a la necesidad de una constante capacitación y actualización.

Un equipo deportivo en general tiene como meta la victoria y su entrenador posiblemente adopte conductas orientadas hacia la realización de esta tarea; aunque ganar sea el fin, también se debe valorar y asimilar de manera positiva, la experiencia de los encuentros deportivos. Es por esto que los investigadores S. Weinberg Robert & Gould Daniel (2010) establecen una escala para el liderazgo deportivo, la cual incluye las preferencias de los deportistas con base en algunos comportamientos específicos, así como también, las percepciones que tienen los entrenadores de su propio comportamiento, las dimensiones de la escala que establecen los investigadores son:

- Entrenamiento referente a las conductas instructivas. -Esta dimensión se refiere a la búsqueda de mejorar la actuación de los deportistas a través de las instrucciones técnicas de habilidades y estrategias, al poner énfasis en facilitar el entrenamiento riguroso y coordinar las actividades de los miembros del equipo.
- Comportamiento democrático, un estilo en la toma de decisiones. -Un entrenador con este estilo permite a los deportistas participar en la toma de decisiones sobre las metas del grupo, métodos de entrenamiento, tácticas y estrategias de juego.
- Apoyo social, una tendencia motivacional. -Esta dimensión hace referencia a la consideración que tienen los entrenadores por el bienestar individual de los deportistas e intentar establecer una relación empática con ellos.
- Indicaciones positivas. -Esto implica el halago del entrenador hacia la buena actuación de los deportistas, la cual debe ser consistente y congruente con la situación particular.

Para Luis Villarejo (2010) especialista en capitanearía de equipos deportivos de conjunto, considera que éstos son pasión, responsabilidad, solidaridad y suma voluntades desde el liderazgo consensuado en un vestuario, en los clubs, etc., con el firme propósito de cumplir con los retos deportivos y organizacionales. Los tiempos cambian, las sociedades evolucionan y las costumbres de los grupos sufren modificaciones, que influyen en las nuevas generaciones que se van incorporando, es así, que se considera que el diálogo es bueno siempre que éste se dé de ida y vuelta. Es un deber y un esfuerzo de los entrenadores conocer las diversas situaciones que se presentan en el equipo y participar de la generación de soluciones.

La aportación de Marcelo Bielsa (2015) conocedor de los deportes de conjunto especialmente los de fútbol, establece que el entrenador debe ser una persona observadora, pues todo lo que sucede bajo su mando es su responsabilidad, esta es la premisa que toda persona a cargo de un equipo deportivo debe tener presente, por lo tanto, liderar y conducir implica asumir consecuencias buenas y malas. Uno de los consejos de mayor envergadura que aporta el especialista es, que el responsable del equipo debe comenzar por descubrir y comprender las virtudes que cada uno de los integrantes tiene, con frecuencias éstas no están a la vista.

### **Metodología**

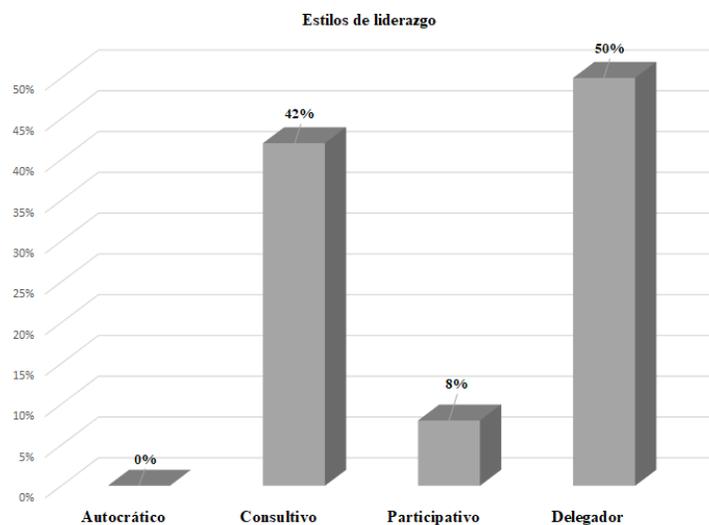
Con base en las características propias de la investigación, esta es de tipo descriptivo, que de acuerdo con Sampieri (2014) es aquella que busca detallar los tipos de propiedades, en el caso particular de este documento, se especifican los estilos de liderazgo que prevalecen en entrenadores de deportes de conjunto del Estado de Nayarit y su relación con las fases de desarrollo de los equipos. En cuanto a los datos recopilados son tanto cualitativos como cuantitativos, por lo tanto, y con base en lo que establece Aguilar (2016) el enfoque es de tipo mixto. Para la recolección de información, se utilizó como instrumento de investigación la encuesta, que de acuerdo con el investigador Alvira (2015) esta tiene algunas ventajas importantes, como recoger información escrita y tener la posibilidad de añadirle algunas anotaciones, entre otras. En cuanto a la población y la muestra de la diligencia, se establece que se encuestó al 100% de los entrenadores deportivos del instituto nayarita de cultura física y deporte, organización a la que pertenecen todas aquellas personas reconocidas para dirigir un equipo deportivo en esta entidad.

### **Resultados y Conclusiones**

Para identificar los estilos de liderazgo que prevalecen en los entrenadores deportivos del Estado de Nayarit, se acudió al instituto nayarita de cultura física y deporte, donde se encuestó al 100%. Se utilizó el instrumento desarrollado por los investigadores Lussier & Achua (2008) para este propósito; los resultados obtenidos favorecen el desarrollo profesional

y deportivo, pues aporta datos directamente ligados al desempeño tanto de deportistas como de las personas responsables de éstos. El instrumento planea 12 situaciones distintas que con cierta frecuencia enfrenta el líder y para cada una de éstas, propone cuatro posibles actuaciones de quien dirige, marcando así, la tendencia hacia una estilo autorcrático, consultivo, participativo o delegador como titular de un equipo.

La gráfica 1 titulada estilos de liderazgo, muestra los resultados obtenidos de la aplicación del instrumentos para conocer los estilos de liderazgo en entrenadores deportivos del Estado de Nayarit.



Gráfica 1: Estilos de liderazgo en entrenadores deportivos del Estado de Nayarit.  
Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la gráfica, los estilo de liderazgo que predominan en los entrenadores deportivos del Estado de Nayarit, son en primer lugar el delegador con un 50%, seguido muy de cerca en porcentaje del consultivo con un 42%, en tercer lugar está el participativo con 8% y finalmente el estilo autocrático no obtuvo ninguna puntuación. Cada estilo de liderazgo corresponde a una etapa de formación y consolidación de un equipo deportivo.

Para los investigadores Lussier & Achua (2008) desarrolladores del instrumento que permitió recabar la información, los equipo pasan por cuatro etapas y en cada una de ellas resulta deseable un estilo de liderazgo que son:

La la primera etapa es la de formación, caracterizada por un alto compromiso pero un bajo nivel de rendimiento y se espera un estilo de liderazgo autocrático. La gráfica muestra como esta forma de liderar un equipo obtuvo 0%, lo que podría indicar que los equipos no son de nueva creación, pero tampoco están sufriendo de nivel, lo que no sería lógico si éstos entrenan de manera habitual y compiten con cierta periodicidad; pero si los entrenadores no tienen presente que al final la responsabilidad recae en ellos, de acuerdo con Enrique Fuentes (2018) podría provocarse una mala comunicación, una confusión en las responsabilidades de cada uno, la desmotivación se podría presentar e incrementar el estrés. Pero al tener presente que este estilo es necesario, se promoverá un mejor desempeño pues la responsabilidad de los bajos resultados no será de los participantes sino del entrenador, logrando con esto mejorar los resultados, la toma de decisiones será mucho más rápida y el control de los procesos será mucho más eficiente.

La segunda etapa se denomina de ajuste, se identifica por una disminución del compromiso pero una mejora en el rendimiento de resultados, para esto es necesario un estilo consultivo; como muestra la gráfica este obtuvo un 42%, lo que indica que prácticamente en la mitad de los entrenadores prevalece este estilo de liderazgo. De acuerdo con Maravilla (2015), este estilo se puede entender como la fase de la insatisfacción, se caracteriza por constantes conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo y con el entrenador, el liderazgo sugerido es preciso para que pueda ayudar a resolver y cubrir las necesidades de los deportistas. De aquí se infiere, que casi la mitad de la comunidad deportiva del Instituto Nayarita de Cultura Física y Deporte, atraviesa una serie de dificultades de integración, implicando que los entrenadores deben valorar la importancia que tiene el que se vuelvan parte de la solución y no sólo jueces de los contextos.

La tercera etapa se conoce como de normalización, se define con un compromiso variable pero con un alto desempeño y se considera necesario un liderazgo de participación, pues en esta fase es en la que se crean reglas claras para situaciones concretas, favoreciendo con esto el consenso y la disminución de los conflictos. De los entrenadores encuestados solo

en el 8% prevalece este estilo y con base en lo que afirma Pérez (2018) los entrenadores al emplear esta manera de dirigir, deben buscar lograr la unidad, la cohesión, claridad en las funciones que desempeña cada uno, además promover la buena comunicación, los valores y expectativas de los jugadores. De esto se puede considerar que son pocos los equipos que en este momento se están consolidando, concretando en lo que son, lo que significaría que el nivel de desempeño se incrementará sustancialmente en el corto plazo en función del propio grupo.

La cuarta etapa en la formación de los equipos, se nombra como desempeño, se caracteriza por contar con un alto compromiso y un excelente desempeño de los deportistas, para esta etapa se recomienda como estilo de liderazgo llamado delegador. De acuerdo con Macías (2016) esta fase requiere de entrenadores que reconozcan la evolución del equipo, su tarea principal se ocupa en coordinar las actividades más que en dictarlas, es decir, éste se convierte en un facilitador pues de otra manera se convertiría en un obstáculo. Y ya que el 50% de los entrenadores prevalece este estilo, significa que la mitad de los equipos están en un punto óptimo de su nivel productivo, pero también implica que están por evolucionar y nuevamente se tendrá que hacer el recorrido de los cuatro estilos, aunque de manera más rápida y eficiente.

Finalmente se puede concluir de manera general que los estilos de liderazgo que predominan en los entrenadores de deportes de conjunto en el Estado de Nayarit son, en primer lugar el delegador, seguido del consultivo y por último el participativo. Como se ha observado cada uno de los estilos de liderazgo están estrechamente vinculados con una de las etapas de formación de los equipos de deportivos, de aquí, que los responsables de dirigirlos estén atentos a las fases que atraviesan y al dinamismo que conllevan, pues de lo contrario se corre el riesgo de afectar negativamente el desempeño y logro de resultados.

## Referencias

- Aguilar Padilla, Miguel Ángel (2016). Metodología de investigación. Enfoques mixtos. Documento recuperado de: <https://sites.google.com/site/metodologiadeinvestigaciontese/enfoques-mixtos>
- Alvira Martín, Francisco (2015). La encuesta: una perspectiva general metodológica. Segunda Edición. Madrid. Editorial CIS.
- Bielsa Marcelo (2015) Los 11 caminos al gol. España. Editorial Sudamericana.
- Carrión Maroto, Juan (2007). Estrategia, de la visión a la acción. Edición número dos. Editorial ESIC, México.
- Fuentes, Enrique (2018). Liderazgo autocrático: características, ventajas e inconvenientes. Documento recuperado de: <https://competenciasdelsiglo21.com/liderazgo-autocratico-caracteristicas-ventajas-e-incovenientes/>
- Giesenow Carlos (2011) Psicología de los equipos deportivos. Claves para formar equipos exitosos. Buenos Aires, Argentina. Editorial Claridad.
- Hernández Sampieri, Roberto (2014). Metodología de investigación. Sexta Edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Larrosa, Diana (2013). Deportes colectivos. Documento recuperado de: <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/escolar/deportes-colectivos-611019.html>
- Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F (2008) Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Segunda edición. México. Editorial CENGAGE Learning
- Macías Mejía, Jess (2016). Liderazgo delegador. Documento recuperado de: [https://prezi.com/chebroc\\_r2rm/liderazgo-delegador/](https://prezi.com/chebroc_r2rm/liderazgo-delegador/)
- Maravilla Chevez, Miguel Antonio (2015). Liderazgo consultivo. Documento recuperado de: [https://prezi.com/rb3pwbwxob8\\_/liderazgo-consultivo/](https://prezi.com/rb3pwbwxob8_/liderazgo-consultivo/)
- Maxwell, John C. (2004). El ABC del liderazgo. Buenos Aires. Argentina. Editorial V & R.
- Noriega Gómez, María Guadalupe (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Ciencia y Tecnología, Volumen 12, páginas 25-29.
- Pérez, José Luis (2018) Liderazgo participativo: características principales. Documento recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/caracteristicas-principales-del-liderazgo-participativo/>
- Porter, M.E. (1996) *What is Strategy*. *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 62-78.

- Ramírez, Patricia (2013). Optimismo y deporte: trabajar en equipo. Documento recuperado de: <https://www.uco.es/activate/index.php/optimismo-y-deporte-trabajar-en-equipo/>
- S. Weinberg Robert & Gould Daniel (2010). Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico. Edición 4ta. España. Editorial Panamericana.
- Stephen, Richards Covey (2005). El liderazgo centrado en principios. México. Editorial Paidós.
- Terrados, N., Calleja-González, J. y Schelling, X. (2011) Bases fisiológicas comunes para deportes de equipo. Revista Andaluza de Medicina del Deporte, volumen (4), número (2), pp. 84-88
- Torrelles, Cristina (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Granada. España. Editorial Universidad de Granada.
- Valenzuela B. Rickter A. (2010). Liderazgo Deportivo. Colombia. Editorial Universidad Santo Tomás.
- Villarejo Luis (2010) Capitanes. España. Editorial LID
- Vives Guillermant Delfi, Romero Miñana Raquel, Rincón Rincón J. Enrique y Herrera Garin Marcela (2014). Psicología para entrenadores. España. Editorial Punto Rojo.
- Zamora Caloca, David (2016) Análisis estadístico de competencias administrativas en el personal administrativo de instituciones y dependencias públicas del estado de Nayarit. Documento recuperado de: <http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/281>