



## **TESINA**

**Presentada para acceder al título de grado de la carrera de:**

**CICLO de COMPLEMENTACIÓN CURRICULAR de  
LICENCIATURA en ACTIVIDAD FÍSICA**

**Título: “Líderes informales en el hockey femenino sobre césped de  
primera división del Club Atlético Fisherton”**

**Autora:**

**Rucq, Delfina – 39.053.008**

**Directora:**

**Lic. Amelong, María Victoria**

**Fecha de presentación  
27/01/2026**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Delfina Rucq', is positioned below the date. The signature is fluid and cursive.

## **Resumen**

El liderazgo informal en el deporte constituye una dimensión clave del funcionamiento colectivo, aunque históricamente ha recibido menor atención que el liderazgo formal de entrenadores y capitanas. En los equipos deportivos femeninos, determinadas jugadoras emergen espontáneamente como referentes capaces de influir en sus compañeras para motivar, comunicar de manera efectiva y sostener la cohesión grupal, sin ocupar un rol designado oficialmente. Este tipo de liderazgo resulta especialmente relevante en contextos dinámicos como el hockey sobre césped de primera división, donde la toma de decisiones rápidas, el manejo emocional y la coordinación interpersonal son determinantes para el buen rendimiento.

La presente investigación se centra en el análisis del liderazgo informal en el equipo de primera división A de hockey femenino sobre césped del Club Atlético Fisherton, con el objetivo de identificar las cualidades que caracterizan a quienes ejercen este rol y comprender su impacto en el equipo. A través de un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas a jugadoras, cuerpo técnico y referentes institucionales, esta investigación reconoce los atributos socioemocionales y comunicacionales que permiten a ciertas deportistas convertirse en líderes informales y explorar cómo su influencia potencia el clima grupal, la pertenencia y el desempeño colectivo. Este estudio aporta conocimientos para la detección y fortalecimiento de las cualidades de los líderes informales en el ámbito deportivo, promoviendo estructuras grupales más sólidas y colaborativas. Se evidencian diferentes miradas en cuanto a la valoración del liderazgo, una interna por parte de las jugadoras, relacionada a lo vincular y relacional; y otra por parte de la institución, relacionada a lo organizacional y la responsabilidad frente a terceros.

Palabras clave: Liderazgo informal, deporte en equipo, comunicación, empatía, inteligencia emocional.

### **I. Introducción**

En los deportes de equipo el liderazgo informal es determinante para el desempeño tanto en entrenamientos como en competencias. La comunicación, cohesión, liderazgo y cooperación son factores que permiten realizar intervenciones psicológicas con el fin de conseguir analizar las cualidades socioemocionales y comunicacionales del líder informal en el equipo de primera división A de hockey sobre césped del Club Atlético Fisherton, y lograr la consolidación del grupo. Para esto, es necesaria la existencia de uno o más líderes que asuman el rol para guiar, motivar y acompañar al grupo. (1)

El liderazgo informal ha sido abordado desde diversas disciplinas en los últimos años, lo que ha dado lugar a múltiples definiciones y enfoques. Esta variedad de perspectivas evidencia la dificultad de

establecer un concepto único que contemple todas sus dimensiones. Sin embargo, los distintos aportes coinciden en resaltar que el liderazgo informal se configura a partir de las cualidades personales y los valores que manifiestan quienes lo ejercen, los cuales les permiten influir en el grupo más allá de cualquier rol formal.

Existe una relación estrecha entre el liderazgo informal y las instituciones deportivas, donde puede ser considerado como un pilar fundamental para el desarrollo deportivo, Kerr considera que si esos valores y creencias están en línea con los valores y creencias de la organización, trabajarán con más esmero por su éxito. Si no lo están, la motivación individual y el propósito personal sufrirá, y también lo hará la organización. Los líderes conectan el sentido personal con un propósito superior para crear confianza y un sentido de dirección. (2)

En los equipos deportivos existen líderes informales, en los que hará foco esta investigación, ya que generalmente, son aquellos referentes del equipo o jugadores con más experiencia que se convierten en una parte esencial de la estructura grupal para su efectividad. (1)

El líder informal, entre otras cualidades, como la empatía, la comunicación y la inteligencia emocional, es quien tiene el poder de sostener un equilibrio que le permita ser guía y, a su vez, ser capaz de tomar decisiones oportunas en beneficio del equipo. Además, debe fomentar la participación de todos los integrantes, trabajar en pos de generar efectos positivos para el grupo y asumir con compromiso la responsabilidad sobre los procesos y resultados que se desarrollen.

Este tipo de liderazgo informal coexiste con el liderazgo formal del entrenador y capitanes, teniendo una notable influencia sobre las dinámicas grupales. Los estudios de liderazgo deportivo hacen foco, mayoritariamente, en el liderazgo formal. Sin embargo, el estudio del liderazgo informal no ha encontrado bibliografía que respalde una evaluación específica en el recorrido teórico que se ha realizado, por este motivo en esta investigación se propone reconocer cuáles son y de qué manera repercuten las cualidades de un líder informal para el mejor desempeño de un equipo deportivo. El trabajo aborda los líderes informales en el hockey femenino sobre césped en primera división. Se toma como objeto de estudio el Plantel Superior A del Club Atlético Fisherton de Rosario (CAF).

Se realizarán entrevistas semi estructuradas a actuales jugadoras de plantel superior A, tanto primera como Sub19 que jueguen en el equipo, cuerpo técnico, miembro de subcomisión de hockey sobre césped y coordinador general del club.

## **II. OBJETIVO GENERAL**

Analizar las cualidades del líder informal en el equipo de primera división A de hockey femenino sobre césped del Club Atlético Fisherton.

### **III. Justificación:**

Las cualidades de un líder informal son determinantes en el desempeño de un equipo, es por ello que esta investigación se centra en el análisis cualitativo de las mismas con el objetivo de conocer cómo repercute su rol en el grupo.

La mayoría de los estudios sobre el liderazgo en el deporte se centran en el liderazgo formal ejercido por el entrenador o capitán, mientras que la investigación del liderazgo informal de algunos deportistas sobre sus compañeros de equipo no está tan avanzada.

El análisis del liderazgo informal y su influencia en la dinámica de los equipos será de particular relevancia para los clubes de la ciudad, ya que la identificación de los mismos podría potenciar las características positivas de cada jugadora del plantel y lograr así mejor rendimiento individual. Asimismo, se considera que el buen desempeño de los líderes podría generar lazos y vínculos que fomenten la unión, el sentido de pertenencia y la identificación con el club, estimulando el crecimiento deportivo del equipo. Es necesario contar con datos precisos para orientar el trabajo de los entrenadores de planteles superiores, formadores en categorías inferiores y miembros de la subcomisión de hockey, quienes desempeñan un papel clave en la estructura organizativa del club.

### **IV. MARCO TEÓRICO**

En el ámbito deportivo, el liderazgo es un fenómeno complejo que trasciende las estructuras formales de jerarquía y autoridad. Si bien los entrenadores y capitanes cumplen funciones institucionalizadas de conducción, dentro de los equipos se desarrollan dinámicas informales donde determinadas figuras adquieren un rol de referencia y guía, sin necesidad de una designación oficial. Estas figuras, reconocidas como líderes informales, influyen profundamente en la cohesión grupal, en el clima emocional del equipo y en la manera en que se enfrentan los desafíos deportivos tanto individuales como colectivos. La identificación de los líderes informales y el análisis de sus características permite comprender cómo ciertos jugadores se convierten en referentes silenciosos, que aportan tanto al rendimiento grupal deportivo como emocional (1).

A diferencia del liderazgo formal, que se sustenta en el poder delegado por una institución, el liderazgo informal se construye en el vínculo cotidiano, en la confianza generada con los compañeros y en la capacidad de influir desde el ejemplo, la escucha y la contención. En este sentido, el desarrollo de habilidades socioemocionales se vuelve central. La inteligencia emocional, la empatía, el carisma y la comunicación son elementos clave que permiten al líder informal sostener su influencia, especialmente en contextos de presión, competencia y convivencia intensa como los que se viven en el deporte de equipo (1).

El líder informal es tomado como aquel que emerge dentro de los grupos sin una designación oficial ni una posición formal otorgada. Surge de la dinámica social, de la influencia personal y de la capacidad de un individuo para responder a las necesidades del grupo. (1)

Autores como Morgeson, DeRue y Karam plantean que el liderazgo informal cumple un papel clave dentro de los equipos, sobre todo cuando las estructuras formales no alcanzan a cubrir todas las necesidades del grupo. En el deporte, esto se pone en evidencia cuando uno o varios jugadores empiezan a influir en sus compañeros sin tener un cargo oficial, como el de entrenador o capitán. Estos líderes informales surgen de manera natural gracias a su experiencia, personalidad o por la confianza y cohesión que generan en el equipo. (1)

Bendersky y Pai, son quienes consideran que este tipo de liderazgo nace del reconocimiento que los propios compañeros les dan a quienes aportan al rendimiento o al bienestar del grupo. Ese reconocimiento crea una especie de jerarquía informal, donde algunos se convierten en referentes sin necesidad de tener un título o rol institucional. En la práctica deportiva, esto se ve en los momentos en que el cuerpo técnico no puede intervenir directamente, y son los jugadores quienes deben autorregularse, mantener la motivación y tomar decisiones rápidas según lo que pasa en el juego. (1,2)

Es importante diferenciar entre ejercer la dirección y asumir el liderazgo informal dentro de un equipo deportivo. Mientras la dirección se centra en la organización y control de tareas, el liderazgo informal se enfoca en innovar, desarrollar a los miembros del equipo y centrarse en sus necesidades individuales, inspirando confianza y motivación. En este sentido, la relevancia del liderazgo informal se evidencia en cómo los miembros del equipo, aún sin un rol formal, pueden influir positivamente en la dinámica grupal. (1)

En contextos deportivos los líderes informales pueden ejercer un liderazgo transformacional, quien motiva a sus seguidores para conseguir objetivos planteados, sin ocupar cargos jerárquicos, generando un fuerte sentido de pertenencia y compromiso entre sus compañeros. De este modo, el liderazgo transformacional puede considerarse una manifestación del liderazgo informal cuando la influencia surge de cualidades personales y relacionales más que de estructuras institucionales. (3,4,1)

Según Renck, adquieren especial relevancia ciertas competencias personales fundamentales para el ejercicio de un liderazgo efectivo, entre las que se destacan el autoconocimiento, la empatía y la comunicación. Estas dimensiones permiten sostener una influencia positiva dentro del grupo y favorecer la cohesión. En este sentido, las habilidades socioemocionales se constituyen como la base desde la cual el liderazgo informal logra consolidarse y generar un impacto significativo en el funcionamiento del equipo. (5)

Como señalan Avolio, Walumbwa y Weber, la comprensión del liderazgo informal debe trascender la enumeración de rasgos individuales para enfocarse en su carácter relacional y dinámico, entendiendo

el liderazgo como un proceso social complejo donde interactúan líder y seguidores. Esta mirada es compartida por autores reconocidos como Zaccaro, Heinen y Shuffler, quienes destacan un liderazgo informal efectivo en equipos se manifiesta en la integración y el fortalecimiento de los vínculos entre los miembros, promoviendo un entorno de confianza y cooperación. Estas miradas convergen en la idea de que el liderazgo no puede reducirse a una figura individual, sino que implica una red de influencias favorecen la cohesión y el funcionamiento grupal. (4, 6)

De este modo, el rol del líder no se limita a establecer la dirección del equipo, sino que también debe fomentar la capacidad de liderazgo en los demás integrantes, generando un sistema de influencia compartida que potencia el rendimiento colectivo. Morgeson, Scott y Karam, son quienes desarrollan un modelo que distingue dos dimensiones del liderazgo: su origen (interno o externo al equipo) y su grado de formalidad (formal o informal). Desde este marco, se entiende que los equipos pueden contar con múltiples fuentes de liderazgo, lo que refuerza la idea planteada por Avolio sobre la naturaleza distribuida del liderazgo. (4, 6)

Además, estos autores explican que el liderazgo informal cumple funciones diferentes según la fase de desarrollo del equipo: una fase de transición, centrada en la planificación, definición de metas y entrenamiento; y una fase de acción, orientada al control del desempeño, la resolución de problemas y el mantenimiento del clima grupal. (4, 6)

Ambas etapas reflejan cómo la dinámica del liderazgo informal se ajusta a las necesidades cambiantes del grupo, integrando la dimensión relacional de Avolio, Walumbwa y Weber con el enfoque funcional de Morgeson, Scott y Karam. Así, el liderazgo informal de un equipo se comprende como un proceso multidimensional, donde la influencia compartida, la cohesión y la adaptabilidad se convierten en pilares para el desarrollo y la eficacia grupal.

Es necesario tener líderes informales en los equipos deportivos que puedan identificar las emociones, entender a las personas y acompañarlas en su desarrollo asumiendo la variedad de pensamientos y experiencias. En este marco, la inteligencia emocional se configura como un elemento determinante para un liderazgo informal efectivo. Goleman, referente en este campo, describe cinco dimensiones fundamentales: autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía y habilidades sociales. Estas competencias permiten al líder informal no sólo reconocer y regular sus propias emociones, sino también interpretar y responder adecuadamente a las emociones de los demás. En equipos deportivos, donde la colaboración y la cohesión grupal son esenciales, la presencia de jugadores con alta inteligencia emocional puede potenciar el rendimiento colectivo, consolidando tanto el liderazgo formal como el informal. (6,7)

La eficacia de un equipo no depende únicamente de la figura formal del entrenador o capitán, sino también de la capacidad de los miembros para ejercer influencia de manera informal. Los líderes

emergentes cumplen un rol crucial en la cohesión, la motivación y la resolución de problemas en momentos de alta presión. La combinación de habilidades técnicas, sociales y emocionales permite que el liderazgo informal se distribuya de manera efectiva, fomentando un ambiente de confianza y colaboración. Además, la integración de la inteligencia emocional en este tipo de liderazgo potencia la capacidad del equipo para adaptarse a situaciones cambiantes y mantener un rendimiento consistente, demostrando que la gestión de emociones y relaciones interpersonales es tan relevante como la planificación estratégica o la dirección formal del grupo.

La inteligencia emocional, según Goleman, es entendida como la capacidad de reconocer y responder a las emociones ajenas, incluso a través de señales no verbales. Y amplía esta noción al señalar que la misma determina nuestro potencial para aprender habilidades prácticas en cinco áreas: autoconocimiento, motivación, autorregulación, empatía y manejo de las relaciones. Estas competencias se dividen en dos dimensiones: la intrapersonal, que abarca la conciencia y regulación de uno mismo, y la interpersonal, vinculada a la comprensión y gestión de las emociones de los demás (6).

La inteligencia emocional es la capacidad personal y social de sentir, entender y gestionar las emociones propias y ajenas. Implica no sólo reconocer los estados emocionales, sino también utilizarlos para orientar el pensamiento y las acciones, lo que permite actuar con mayor conciencia y empatía en los contextos grupales como equipos deportivos (8).

Goleman sostiene que la inteligencia emocional se vincula estrechamente con la inteligencia social, entendida como la capacidad para establecer vínculos afectivos y generar cooperación. Las personas con alta inteligencia social se destacan por su compromiso ético y emocional con el grupo. El mismo la define como un conjunto de competencias interpersonales que inspiran y movilizan a otros, especialmente en situaciones de tensión o desafío (6).

Una de las cualidades fundamentales en los líderes informales dentro del ámbito deportivo es la inteligencia emocional, es decir, la capacidad de percibir, comprender y gestionar tanto las propias emociones como las de los demás. Los aportes de estos autores coinciden en que el desarrollo emocional y social es fundamental para el liderazgo efectivo, especialmente en ámbitos deportivos donde la empatía, la comunicación y la gestión emocional fortalecen la cohesión y el rendimiento del equipo.

En complemento, Moya sostiene que la empatía favorece la cooperación y la confianza, condiciones esenciales para el liderazgo informal, donde el respeto y la sensibilidad sustituyen a la autoridad formal. En esta línea, Conger destaca que el líder carismático se distingue por su capacidad para cuestionar lo establecido, proponer cambios significativos y conectar emocionalmente con los deseos y aspiraciones del grupo, generando compromiso y sentido compartido. (8, 9)

Bass, especialista en liderazgo, afirma que el carisma constituye un elemento esencial en el ejercicio de esta función, siendo su pensamiento una de las bases fundamentales para comprender el liderazgo informal tanto en ámbitos deportivos como laborales. El autor postula que el líder se caracteriza por su carisma y la atención individualizada, inspirando respeto y orgullo en sus seguidores, es quién fomenta espacios de creatividad para el desarrollo personal. (3)

Esta perspectiva se complementa con la noción de liderazgo carismático, en la que ciertos individuos poseen un magnetismo natural que les permite cautivar y motivar a los demás. Los “líderes innatos” destacan por su capacidad de comunicación y por generar atracción y confianza en su entorno, características que pueden potenciar la influencia dentro del equipo. (5)

La empatía ocupa un papel central en el liderazgo informal dentro de los equipos deportivos, ya que permite conectar con las experiencias emocionales de los demás y responder con comprensión y respeto. Esta habilidad no sólo mejora la comunicación y la resolución de conflictos, sino que también fortalece la cohesión grupal y promueve un ambiente de colaboración, algo esencial en equipos como los de hockey sobre césped, donde el sentido de pertenencia y el cuidado mutuo influyen directamente en el rendimiento. (7)

Autores como Carpena y Moya señalan que la empatía tiene una doble dimensión: cognitiva, vinculada a la interpretación de pensamientos y emociones ajenas, y emocional, relacionada con la conexión afectiva. Las mismas pueden desarrollarse con la práctica y la reflexión, lo que demuestra que el liderazgo informal no depende únicamente del carisma innato, sino de habilidades aprendidas mediante la escucha y la observación. A su vez, Balart Gritti amplía esta visión al considerar que la empatía integra tres dimensiones: intelectual, emocional y conductual. Escuchar activamente, comprender genuinamente el sentir del otro y expresarse con claridad permiten establecer vínculos positivos, mejorar la negociación y fortalecer el liderazgo carismático, siendo aspectos claves para los equipos deportivos. (7,10,11)

Carpena coincide al afirmar que la verdadera empatía combina lo emocional con lo cognitivo, orientándose a comprender y aliviar el sufrimiento del otro. La empatía no sólo legitima al líder informal, sino que constituye la base de una convivencia grupal saludable, cimentada en la comprensión, el respeto y la sensibilidad. (6, 7)

El liderazgo informal en equipos deportivos se construye a partir de competencias emocionales y sociales, donde la empatía ocupa un rol central, como señalan Carpena y Moya favoreciendo la cooperación y la confianza. Esta capacidad, según Balart Gritti, no depende exclusivamente del carisma innato como ellos plantean, sino que puede desarrollarse mediante la práctica de la escucha activa y la observación, fortaleciendo así la influencia dentro del grupo. En este contexto, la visión de Conger sobre el líder carismático enfatiza la importancia de conectar emocionalmente con el equipo

generando un compromiso compartido, aspectos que refuerzan la cohesión y la motivación colectiva. En conjunto, estos enfoques muestran que el liderazgo informal efectivo surge de la combinación de habilidades aprendidas y construidas con relaciones interpersonales sólidas, siendo la empatía un factor clave para potenciar tanto la influencia informal del líder como la eficacia del equipo.

Entre las competencias que permiten que un líder informal sea efectivo, la comunicación se presenta como otro eje central. Así como la inteligencia emocional permite interpretar y gestionar emociones, la capacidad de comunicarse adecuadamente potencia la conexión interpersonal y fortalece los vínculos dentro del equipo. La comunicación, entendida no sólo como transmisión de información, sino como un proceso dinámico y bidireccional, resulta esencial en entornos grupales como los equipos deportivos. A través de ella, se expresan no sólo ideas y estrategias, sino también emociones, expectativas y preocupaciones, generando un espacio de escucha activa y respuesta empática que refuerza la confianza y la colaboración. (6)

Un autor destacado como Maturana, plantea que el liderazgo efectivo no se basa en el poder o la autoridad, sino en la capacidad de generar confianza y compromiso a través del lenguaje y la interacción afectiva. Según él, los líderes informales son aquellos que crean un ambiente donde los integrantes se sienten valorados y seguros, lo cual facilita la coordinación de esfuerzos y la construcción de objetivos compartidos. Esta perspectiva destaca el aspecto relacional y emocional del liderazgo, señalando que la clave está en el vínculo y en la generación de un espacio común de entendimiento y respeto. (12)

A partir de la relación entre la inteligencia emocional y la comunicación, se plantea que la efectividad del líder informal no proviene de una posición jerárquica, sino de su capacidad para construir vínculos basados en la confianza y el respeto mutuo. El liderazgo informal se fundamenta en la dimensión humana de las relaciones, destacando la comunicación empática como medio para fortalecer la unidad y orientar al equipo hacia objetivos compartidos.

Este recorrido teórico establece los fundamentos conceptuales esenciales para comprender el fenómeno del liderazgo informal en el ámbito deportivo. La inteligencia emocional, la empatía, el carisma y la comunicación son fundamentales en el desarrollo del mismo.

La investigación se enfocará en identificar y comprender cómo se manifiestan estos liderazgos en equipos reales, a partir de entrevistas no estructuradas. Originalmente la investigación se realizaría en torno a las líneas A y B del Plantel Superior del hockey femenino sobre césped del CAF, por razones particulares de la institución se realizará a las jugadoras de Línea A, coordinador deportivo general del club y a un miembro de la subcomisión.

## **V. Procedimiento del estudio**

El presente estudio empleó como estrategia principal de recolección de datos la realización de entrevistas semiestructuradas, dirigidas a diferentes actores vinculados al equipo de Primera División A de hockey femenino sobre césped del Club Atlético Fisherton (CAF). En la prueba piloto se entrevistó a una jugadora de Plantel Superior, con su sugerencia se incorporaron preguntas. Con las modificaciones sugeridas evaluadas, se entrevistó a dos jugadoras del plantel superior, así como a dos jugadoras de la categoría Sub19 A que, pese a pertenecer a las divisiones inferiores, juegan actualmente en la primera división. La inclusión de ambos grupos permitió captar distintas miradas respecto del liderazgo informal, considerando tanto la perspectiva de deportistas con mayor trayectoria como la de jugadoras en formación que se integran al plantel.

A nivel institucional, se realizaron entrevistas al coordinador general del club y a un miembro de la subcomisión de hockey, con el propósito de incorporar la mirada organizacional sobre las dinámicas grupales y las formas de liderazgo informal que emergen dentro del equipo. Paralelamente, se entrevistó al cuerpo técnico, compuesto por el entrenador principal y el preparador físico, con el fin de obtener una comprensión más completa del funcionamiento del grupo, de los procesos de toma de decisiones y de la identificación de referentes informales durante los entrenamientos y competencias.

La entrevista semiestructurada se seleccionó como técnica metodológica debido a su carácter flexible y su capacidad para generar un contexto más ameno entre el entrevistador y el entrevistado.

Los conceptos abordados permiten el análisis posterior en el trabajo de campo, permitiendo identificar, interpretar y valorar la presencia de líderes informales en función de sus habilidades socioemocionales y comunicativas. Estos aportes serán fundamentales para observar cómo estos liderazgos emergen, se consolidan y contribuyen al rendimiento y bienestar del grupo. A partir de aquí, se avanzará con el desarrollo de esta investigación enfocada en indagar cómo se manifiestan estas dinámicas en equipos reales, a partir de entrevistas semi estructuradas a los miembros que se consideran importantes para recaudar la información pertinente a este trabajo.

#### **V.a. Diseño**

Los datos fueron recolectados en los meses de Mayo, Abril y Junio durante la competencia del 2025. Se trata de un estudio cualitativo, descriptivo y transversal. Se realizaron entrevistas presenciales semi estructuradas a jugadoras, cuerpo técnico, coordinación y miembro de la subcomisión de hockey femenino sobre césped del Club Atlético Fisherton.

### **V.b. Población.**

La población blanco a analizada es la Primera División A del Club Atlético Fisherton del año 2025.

Criterios de selección:

- Cuatro jugadoras de Primera División A: dos jugadoras de primera división, dos jugadoras Sub19 (categoría de inferiores previa al plantel superior) que juegan actualmente en la primera del club.
- Cuerpo técnico del Plantel Superior A. Entrenador principal y preparador físico
- Coordinador de deporte del Club Atlético Fisherton
- Miembro de subcomisión del hockey sobre césped del Club Atlético Fisherton

### **V.c. Variables**

Variable: cualidades del líder informal.

El liderazgo informal es aquel que no está asociado a la estructura jerárquica o cargos formales de la organización; en cambio, emerge por la influencia recíproca entre los integrantes del grupo, de modo que cualquier miembro puede llegar a ejercerlo en función del reconocimiento y la aceptación de sus pares.

(13)

## VI. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

### RESULTADOS

El análisis comparativo de las entrevistas realizadas a jugadoras de Primera División A, jugadoras Sub19 A, cuerpo técnico y representantes institucionales evidencia coincidencias y diferencias significativas respecto a cómo cada grupo define, valora y experimenta el liderazgo informal dentro del equipo de primera división de hockey sobre césped del Club Atlético Fisherton.

En primer lugar, aunque todos coinciden en que el liderazgo informal es un elemento indispensable para el funcionamiento de un equipo deportivo, cada grupo lo conceptualiza desde una perspectiva diferente.

Para las jugadoras, el líder informal constituye una figura cercana, empática y emocionalmente disponible. Esta mirada se refleja en expresiones como: *“Un líder informal inspira respeto y acompaña sin imponerse; defiende al grupo con acciones”* y *“Figura clave, empática, resiliente, mediadora y comprometida con el grupo”*. Su definición se centra en el vínculo con sus compañeras, es decir, alguien que acompañe, motive y sostenga al grupo tanto dentro como fuera de la cancha.

En cambio, para el cuerpo técnico, si bien la empatía es valorada, el liderazgo informal se vincula más con la capacidad de ordenar, mediar, mantener la calma y estar a la altura de la competencia.

Desde la institución, la noción de liderazgo informal se orienta hacia la responsabilidad, la objetividad y la capacidad de representar al club; con una visión más organizativa que afectiva. Estas diferencias muestran que el liderazgo informal no se construye sobre un único criterio, sino sobre la relación entre las necesidades del plantel, la mirada deportiva y las expectativas institucionales.

Haciendo referencia a las características necesarias para ejercer el liderazgo informal, las jugadoras enfatizan en ciertos atributos socioemocionales como la escucha, la humildad, el compromiso y la comunicación. El cuerpo técnico destaca rasgos vinculados al autocontrol, la coherencia y la capacidad de sostener la estructura grupal en situaciones de presión. La institución, por su parte, destaca la madurez, la imparcialidad y la responsabilidad como requisitos centrales. Existe coincidencia en torno a la importancia de la comunicación y la coherencia, pero se observa que cada grupo prioriza atributos y características distintos según el tipo de vínculo que mantiene con el liderazgo informal y las funciones que espera que cumpla ese tipo de líder.

Respecto a la existencia de líderes informales dentro del equipo, se evidencia una diferencia significativa entre percepciones internas y externas. Las jugadoras reconocen a varias compañeras como referentes informales, incluso más allá de la figura de la capitana, destacando que ejercen influencia a través de la confianza cotidiana y la regulación emocional del grupo.

El cuerpo técnico también identifica nombres concretos y reconoce su aporte, aunque advierte que algunas de esas referentes no desean asumir un cargo formal como capitanas. En contraste, desde la coordinación del club se expresa la sensación de que el equipo actualmente no cuenta con líderes informales o formales fuertes, lo que expone una brecha entre la vivencia interna del plantel y la valoración institucional.

En relación con el desempeño del liderazgo informal dentro y fuera de la cancha, las jugadoras destacan la importancia de que la referente constituya un modelo de conducta deportiva, transmita calma, motive y sostenga al grupo en situaciones críticas. Fuera del campo de juego, valoran la disponibilidad afectiva y la participación en cuestiones grupales. El cuerpo técnico prioriza funciones como la representación del equipo y la mediación de conflictos, mientras que la institución resalta el rol articulador entre el plantel y los espacios organizativos del club.

Finalmente, el análisis del vínculo con las líderes informales muestra que, para las jugadoras, estas referentes constituyen una figura de apoyo, confianza y contención emocional. Para el cuerpo técnico, representan colaboradoras clave en la comunicación con el plantel. Desde la institución, se destaca el valor de aquellos líderes que logran sostener un puente entre el equipo y la estructura del club.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados obtenidos permiten afirmar que el liderazgo informal desempeña un rol central en la dinámica interna del equipo, fundamentalmente en procesos de cohesión grupal, regulación emocional y circulación de la comunicación. Este hallazgo coincide con autores como Morgeson, quien sostiene que los equipos no dependen únicamente de liderazgos formales, sino también de funciones distribuidas que emergen según las necesidades del grupo (4).

A su vez, las habilidades socioemocionales involucradas en este tipo de liderazgo, como la empatía y la capacidad de contención hacen referencia a la inteligencia emocional y el importante papel de las emociones en los vínculos interpersonales.

Se evidencia una diferencia conceptual significativa entre los grupos. Mientras que las jugadoras destacan dimensiones relacionales y afectivas del liderazgo, como la cercanía, el apoyo emocional, la disponibilidad; tanto el cuerpo técnico como la institución mencionan funciones estructurales relacionadas con la mediación, la organización y la representación externa.

La coexistencia entre la presencia efectiva de líderes informales reconocidos por jugadoras y cuerpo técnico, y la percepción institucional de ausencia de liderazgos fuertes, constituye un punto crítico del análisis. Esta discrepancia puede entenderse a partir de los planteos de autores como Bendersky y Pai, quienes señalan que la visibilidad del liderazgo informal depende de la forma en que la organización lo reconoce. Además, desde la perspectiva de Avolio la legitimidad del liderazgo informal se construye

de manera dinámica y puede no coincidir entre quienes lo ejercen y quienes lo evalúan (5, 3). Por otra parte, desde la institución el liderazgo es conceptualizado exclusivamente a partir de la figura del líder formal, la capitana del equipo. Esta mirada acotada genera un desencuentro entre lo que la institución espera de un líder, las funciones que le asigna y los aportes que el rol puede brindar. En este sentido, resulta significativa la percepción institucional de ausencia de liderazgo informal, expresada en afirmaciones como: *“Este equipo es un equipo inmaduro, no hay líderes, no existen”*.

Los resultados también evidencian la necesidad de fortalecer los espacios de comunicación entre jugadoras, cuerpo técnico e institución. La calidad de los vínculos comunicativos influye directamente en la construcción de roles y en la percepción de la autoridad, especialmente en contextos donde la emocionalidad ocupa un lugar relevante. En este sentido, generar un lenguaje común sobre qué se espera del liderazgo informal podría favorecer su consolidación, aumentar su visibilidad y mejorar su coherencia con las metas institucionales (6, 12).

En definitiva, los hallazgos corroboran que el liderazgo informal constituye un componente clave para el funcionamiento del plantel, pero su efectividad depende de la articulación entre las prácticas cotidianas del equipo y las expectativas institucionales. Esto define la importancia de avanzar hacia modelos de gestión que integren lo relacional, lo emocional y lo organizacional como miradas complementarias del liderazgo en el deporte.

## **CONCLUSIÓN**

Se identificaron miradas diferentes que fueron un aspecto relevante para comprender la dinámica actual del plantel y para reflexionar sobre cómo potenciar, acompañar, visibilizar y valorar el liderazgo informal en el marco de un equipo deportivo.

Existe una diferenciación en la valoración de estas cualidades según los actores involucrados. Mientras que las jugadoras destacan principalmente aspectos vinculares, afectivos y comunicacionales del liderazgo informal, el cuerpo técnico y la institución tienden a priorizar funciones organizativas, de mediación y representación. Estas miradas ponen de manifiesto que el liderazgo informal no responde a un modelo único, sino que se configura de manera relacional y contextual, en función de las expectativas, necesidades y roles de cada actor.

En el equipo entrevistado se identifican líderes informales por parte de las jugadoras que en algunos casos coincide con la mirada del cuerpo técnico, no así con la mirada de la institución.

Se evidencia que el liderazgo informal cumple un rol central en el funcionamiento del equipo, especialmente en la cohesión grupal y la regulación emocional. Sin embargo, también revela tensiones entre la vivencia interna del liderazgo informal y las expectativas del cuerpo técnico y los objetivos institucionales.

A partir de la información obtenida, se abren nuevas líneas de investigación que promuevan la claridad de los liderazgos y favorezcan la comunicación entre los diferentes actores deportivos, con el fin de construir un contexto que permita integrar aspectos relacionales, emocionales y organizativos del liderazgo informal.

Para que estos líderes puedan emerger en los equipos deportivos y desarrollarse como tal deberán tener las cualidades mencionadas en el marco teórico, sumando las necesarias según el equipo, el contexto cultural y social donde se desarrolle ese deporte y el lugar que le da el cuerpo técnico e institución.

En conclusión, el liderazgo informal se presenta como un componente fundamental para el rendimiento y el bienestar del plantel, cuya efectividad depende de su reconocimiento y validez.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

1. **Morgeson FP, DeRue DS, Karam EP.** Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*. 2010;36(1):5–39.
2. **Bendersky C, Pai J.** On the origins of informal hierarchy: The role of informal status and resource contributions. *Journal of Organizational Behavior*. 2020;41(7):663–679.
3. **Bass BM.** *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press; 1985.
4. **Avolio BJ, Walumbwa FO, Weber TJ.** Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*. 2009;60:421–449.
5. **Delgado Torres NA, Delgado Torres D.** El líder y el liderazgo: reflexiones. *Rev Interam Bibliotecol*. 2003
6. **Goleman D.** *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós; 1996.
7. **Moya A.** *Educación de las emociones en la adolescencia*. Barcelona: Graó; 2006.
8. **Conger JA.** *El arte del liderazgo*. Barcelona: Ediciones Granica; 1992.
9. **Carpena C.** *Inteligencia emocional. El arte de educar con corazón*. Buenos Aires: Bonum; 2018.
10. **Balart Gritti F.** *La empatía: una mirada desde la psicología social*. Buenos Aires: Paidós; 2012.
11. **Zaccaro SJ, Heinen B, Shuffler M.** Team leadership and team effectiveness. *Curr Dir Psychol Sci*. 2009.
12. **Maturana H.** *El sentido de lo humano*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones; 2001.
13. **Arce C.** *Evaluación del liderazgo informal en equipos deportivos*. Bogotá; 2011.

## VIII. ANEXOS

### VIII.a. Participación en un estudio de investigación

Ud. ha sido invitado a participar en un estudio de investigación titulado: **“Liderazgo en el equipo de hockey sobre césped primera división.”** el que será llevado a cabo en los meses de Mayo, Abril y Junio de 2025 por Rucq Delfina, como parte de un proyecto de investigación que se realiza en la Universidad del Gran Rosario. Para ello se le solicita que lea detenidamente este documento.

A fin de decidir si desea o no participar en este estudio, debe comprender acabadamente los riesgos y beneficios para tomar una decisión informada. Tal proceso se conoce como consentimiento informado.

Este formulario de consentimiento informado le proporciona información detallada sobre el estudio de investigación al cual se le propone ingresar, información sobre la cual el investigador del estudio conversar con Ud.

Sírvase leer todo el documento y tómese el tiempo necesario para decidir. Puede conversar con sus amigos, con sus familiares y formular al investigador (o a quien éste designe) todas las preguntas que desee para asegurar que comprende qué es lo que implica ser un participante en un estudio de investigación.

Una vez que haya recibido toda la información, le solicitarán que firme este formulario, si es que desea participar.



### **VIII.b. Hoja de consentimiento**

**Título del proyecto:** “Liderazgo en el equipo de hockey sobre césped primera división.”

**Institución:** Universidad del Gran Rosario (UGR)

Estimada jugadora,

Esta investigación tiene como objetivo recolectar datos acerca de la importancia del rol del líder en el equipo de planteles superiores A de hockey sobre césped del Club Atlético Fisherton de Rosario.

Para poder participar de este relevamiento, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Ser jugadora amateur de hockey sobre césped del plantel superior A del Club Atlético Fisherton de Rosario.

Si decide participar, deberá en forma voluntaria y desinteresada a una semi entrevista que tiene el fin de recabar la información necesaria para la presente investigación. La información proporcionada por Ud. será utilizada exclusivamente en esta investigación. Usted tiene el derecho de retirarse de la misma en cualquier momento, sin tener que mediar explicación alguna. El estudio no implica ningún riesgo para usted.

Si le surgen dudas puede contactar con el responsable para despejar las mismas. Si está interesado en obtener más información sobre la investigación o si desea conocer los resultados de nuestra encuesta después finalizado el análisis de los datos, puede enviar un correo electrónico a [drucqsuarez@gmail.com](mailto:drucqsuarez@gmail.com)

Desde ya, muchas gracias por su colaboración.

Prof. Rucq Delfina



### **VIII.c. Consentimiento informado**

**Título del proyecto:** “Liderazgo en el equipo de hockey sobre césped primera división ”

**Institución:** Universidad del Gran Rosario (UGR)

Como encuestado, declaro:

Soy actualmente jugadora de hockey amateur del plantel superior A del Club Atlético Fisherton de Rosario.

He leído y entiendo toda la información que se me brindó

Entiendo que la información por mi brindada será tratada de manera confidencial.

Entiendo que mi participación es totalmente voluntaria y puedo darla por terminada en cualquier momento.

Entiendo que puedo plantear todas sus dudas respecto a la investigación antes, durante y después de mi participación a la Prof. Rucq Defina.

ACEPTO MI PARTICIPACIÓN.

ACEPTO / NO ACEPTO



#### **VIII.d. Entrevistas semi estructuradas**

Disparadores para la recolección de información.

· Posibilidad de la existencia de un líder en el equipo: existencia de los mismos, influencia de la experiencia deportiva, sentido de pertenencia con el club.

¿Qué significa para usted un líder? - DEFINICIÓN

¿Cómo lo puede identificar en un deporte en equipo como el hockey sobre césped? - CUALIDADES

¿Considera que en todos los equipos deportivos hay líderes? - IMPORTANCIA

¿Considera que hay líderes en el equipo? ¿Cuáles?

¿De qué modo se relaciona con ellas? - VINCULACIÓN

¿Cuán importante es la presencia de ellos en el desenvolvimiento del equipo en cuestión? - ROL PARA EL EQUIPO

· Características de un líder: cualidades ideales para un líder informal dentro del equipo, reconocimiento de cualidades.

¿Qué características considera que tiene que tener un líder para llevar a cabo su función como tal?

¿Cómo piensa que se debería desenvolver ese líder dentro y fuera de la cancha?

· Influencia del líder en la toma de decisiones grupales e individuales: comunicación entre compañeras, vínculo entre sus compañeras y con el cuerpo técnico.

¿Ha acudido a las personas a las que se refiere en alguna ocasión por situaciones que le incomodan o que quiere conversar?.

En ese caso, ¿Cómo han sido tomados sus aportes?

¿Esa persona pudo ayudarla en ese caso? ¿Cómo lo hizo? ¿Fue fundamental su desempeño para la resolución de su conflicto?

· Relación del líder con la institución: nexo entre el equipo y la institución, comunicación con la coordinación y la subcomisión.

¿Existe una comunicación entre el líder y la institución? En el caso de que sea afirmativa, ¿Cómo observa esa relación?

¿Le parece que el líder debería ser un nexo entre la institución y el equipo? ¿Qué rol considera que debería tener el líder frente a la subcomisión del hockey del club?

#### **ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS**

- Cuatro jugadoras del Plantel Superior A: dos jugadoras con más de 3 años de antigüedad en la primera división del Club Atlético Fisherton, dos jugadoras Sub19 del Club Atlético Fisherton (categoría de inferiores previa al plantel superior) que juegan actualmente en la primera del club.

- Cuerpo técnico del Plantel Superior A del Club Atlético Fisherton. Entrenador técnico principal de la primera división y preparador físico del Plantel Superior A.

- Miembros de subcomisión del hockey sobre césped del Club Atlético Fisherton.

- Coordinador general del Club Atlético Fisherton.

Disparador / Pregunta	Jugadora Nº1	Jugadora Nº2	Jugadora Nº3	Jugadora Nº4	Entrenador Técnico Principal	Preparador Físico
¿Qué significa para usted un líder? (Definición)	Un líder es alguien con una personalidad particular, que guía, acompaña y genera confianza. No cualquiera puede serlo.	Un líder es una figura clave, empática, resiliente, mediadora y comprometida con el grupo.	Un líder es alguien con compromiso, personalidad y pasión, que guía y motiva.	Un líder inspira respeto y acompaña sin imponerse; defiende al grupo con acciones.	Un líder es responsable, inspira confianza y motiva; no depende del título de capitán.	Un líder es autocrítico, empático, comunicativo y mediador neutral.
¿Cómo lo puede identificar en un deporte en equipo como el hockey sobre césped? (Cualidades)	Se la identifica por su actitud comprometida, escucha activa y vínculo con todas las compañeras, tanto jóvenes como experimentadas.	Se identifica por su capacidad de decisión, voz de mando, justicia y responsabilidad.	Se identifica por su iniciativa, participación y entrega constante.	Se identifica por su influencia en las demás y por cómo motiva en momentos difíciles.	Se identifica por su capacidad de representar al grupo, comunicarse y resolver problemas.	Se identifica por su capacidad de resolver conflictos y representar al grupo.
¿Considera que en todos los equipos deportivos hay líderes? (Importancia)	Considera que sí, su presencia es fundamental; de no haberlo, sería importante generarlo.	No siempre hay líderes naturales; deberían formarse desde categorías inferiores.	No todos los equipos tienen líderes naturales, pero siempre hay personas que se destacan.	No siempre hay un liderazgo real; tener capitán no implica ser líder.	No, percibe que el club no tiene líderes consolidados.	El liderazgo debe estar presente desde formativas; sin él, el grupo se fragmenta.
¿Considera que hay líderes en el equipo? ¿Cuáles?	Sí, identifica a la capitana y a otra compañera con rol similar, aunque la capitana tiene más peso por su trayectoria.	Sí, distingue liderazgos dentro y fuera de la cancha, con diferentes roles.	En su división no hay líderes claros; en sub19 sí reconoce algunas.	Sí, reconoce dos líderes indiscutidas en Primera División.	Camila ocupa el rol de capitana, más por descarte que elección.	Depende de la estructura organizativa y del modelo del entrenador.
¿De qué modo se relaciona con ellas? (Vinculación)	Tiene una relación cercana, siente que puede acudir a ella para expresar inquietudes y siempre es escuchada.	Tiene buena relación; ha acudido a una líder en ocasiones personales o grupales.	Tiene vínculo de confianza con una jugadora mayor a quien acudiría si lo necesitara.	Tiene relación cercana con una de ellas, quien la escucha y acompaña.	Las jugadoras no suelen relacionarse activamente entre ellas para resolver conflictos.	Debe mantener comunicación constante y actuar con coherencia.
¿Cuán importante es la presencia de ellos en el desenvolvimiento del equipo? (Rol para el equipo)	Considera que la líder influye directamente en la dinámica grupal, brindando contención y cohesión.	Cree que su influencia es directa y necesaria para la cohesión del grupo.	Cree que todas cumplen un rol, pero las líderes son claves fuera de la cancha.	Cree que las líderes influyen directamente en el ánimo y rendimiento del equipo.	Falta liderazgo real afecta la dinámica y cohesión del grupo.	El liderazgo sostiene la unidad del grupo y lo impulsa hacia adelante.
¿Qué características considera que tiene que tener un líder?	Empatía, compromiso, escucha, actitud positiva.	Empatía, resiliencia, mediación, compromiso, justicia, autocrítica.	Responsabilidad, empatía, comunicación, carácter, decisión.	Responsabilidad, respeto, compromiso, carisma, humildad, autocrítica.	Responsabilidad, confianza, autocontrol, comunicación, gestión emocional.	Autocrítica, empatía, mediación, comunicación, disciplina.
¿Cómo piensa que se debería desenvolver ese líder dentro y fuera de la cancha?	Dentro de la cancha, debe alentar y motivar; fuera, involucrarse en lo organizativo y atender al grupo.	Debe ser ejemplo de responsabilidad dentro y fuera de la cancha.	Debe fomentar ambiente positivo y liderar con coherencia entre palabra y acción.	Debe ser coherente dentro y fuera de la cancha y transmitir seguridad.	Debe mantener calma y actuar con equilibrio emocional durante el juego.	Debe inspirar con el ejemplo y sostener la organización del grupo.
¿Ha acudido a las personas a las que se refiere por situaciones que le incomodan o que quiere conversar?	Sí, acudió a ella por sentirse poco valorada por el entrenador.	Sí, ha acudido en ocasiones.	Prefiere resolver directamente con la persona involucrada.	Sí, ha acudido a ellas cuando algo la incomodaba.	Las jugadoras suelen esperar que la capitana intervenga.	No aplica directamente (habla desde teoría, no experiencia personal).
En ese caso, ¿Cómo han sido tomados sus aportes? ¿Fue fundamental su desempeño para la resolución del conflicto?	La líder fue clave al brindarle contención emocional y apoyo, ayudándola a sostener su motivación.	Aunque no fue fundamental, valora su madurez y contención.	No considera necesario que intervenga un líder; valora el diálogo directo.	Siempre la escucharon y aconsejaron con empatía y comprensión.	No se abordan los problemas colectivamente; falta liderazgo auténtico.	Resalta que sin comunicación ni planificación el liderazgo fracasa.
¿Existe una comunicación entre el líder y la institución? ¿Cómo observa esa relación?	Sí, la capitana actúa como nexo entre equipo, cuerpo técnico y subcomisión; hay algunas tensiones.	Existe comunicación fluida y positiva entre líder e institución.	No cree necesaria una relación especial entre líder e institución.	Percibe la comunicación líder-institución como escasa y rígida.	Camila es quien mantiene la relación con la subcomisión y organiza tareas.	El líder debe ser nexo entre jugadores y cuerpo técnico.
¿Le parece que el líder debería ser un nexo entre la institución y el equipo? ¿Qué rol debería tener frente a la subcomisión?	Cree que su rol como mediadora institucional es fundamental para canalizar los planteos del grupo.	Cree que debe ser un nexo clave para evitar malentendidos y asegurar claridad.	El liderazgo no es un cargo, sino una forma de actuar con compromiso y ejemplo.	Cree que podrían ser nexo si no recae solo en ellas; también la capitana puede cumplir ese rol.	El club necesita líderes auténticos que representen genuinamente al grupo.	Debe representar al grupo ante dirigentes sin tomar partido extremo.