

UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

Facultad de Ciencias del Deporte



***ESTUDIO DE LA COHESIÓN Y LA EFICACIA
COMO VARIABLES DETERMINANTES DEL
RENDIMIENTO EN DEPORTES DE EQUIPO***

FRANCISCO MIGUEL LEO MARCOS

CÁCERES

2012

UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

Facultad de Ciencias del Deporte



*Estudio de la Cohesión y la Eficacia como Variables
Determinantes del Rendimiento en Deportes de Equipo*

TESIS DOCTORAL

Realizada por: Francisco Miguel Leo Marcos

Dirigida por: Dr. Tomás García Calvo

Dr. Pedro Antonio Sánchez Miguel

Departamento: Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal

AGRADECIMIENTOS

A la hora de realizar un estudio de investigación, uno de los aspectos fundamentales que define este tipo de trabajos es la “cooperación”. Trabajos de estas características son imposibles de llevar a la práctica si no se cuenta con la ayuda, colaboración y apoyo de un gran grupo humano. Unido a lo anterior, el esfuerzo y dedicación que requieren este tipo de estudios, difícilmente podrían realizarse sin el constante ánimo, apoyo y refuerzo por parte de las personas más significativas e importantes. Por ello, debo agradecer a una serie de personas e instituciones su ayuda para realizar y finalizar este trabajo.

Agradecimientos Institucionales

En primer lugar quisiera agradecer a la Fundación Fernando Valhondo Calaff la concesión de la beca de investigación, lo que supuso un soporte para dar los primeros pasos e introducirme en el mundo de la investigación.

En segundo lugar, a la Universidad de Extremadura, por permitirme seguir formándome una vez finalizada mi licenciatura y particularmente al Departamento de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal por haber posibilitado la realización de la tesis.

En tercer lugar, a todos los clubes que han participado en las diversas investigaciones. Principalmente a los entrenadores y jugadores que han colaborado de forma voluntaria y sin los cuáles la realización de estos estudios no sería posible.

Agradecimientos Personales

En este apartado me gustaría expresar mi más sincera gratitud a todas aquellas personas que me han acompañado y han posibilitado la realización de este trabajo. Antes de comenzar este trabajo, y a lo largo de mi vida, he tenido la suerte de conocer a una serie de personas que han marcado decisivamente mi formación humana y profesional, a las cuales estoy profundamente agradecido.

En primer lugar, mi máximo reconocimiento va dirigido a mis directores de tesis, Dr. Tomás García Calvo y Dr. Pedro Antonio Sánchez Miguel, sin ellos no hubiese sido posible la realización del mismo.

A Tomás García Calvo que me invitó a comenzar esta andadura, me ha ayudado a conocer y aprender todo lo que sé y en todo momento me ha ofrecido su apoyo y consejo de forma desinteresada. Agradecerle su esfuerzo continuo, su tiempo, su sabiduría, su pasión por aprender, enseñar y generar conocimiento. Su persona es un modelo a seguir, por ello me enorgullece su tutorización y su compañía en este camino. Gracias por creer en mí, nunca podré agradecerte todo lo que has hecho por mí.

A Pedro Antonio Sánchez Miguel que junto con él inicié este trayecto y desde mis comienzos me ha mostrado el camino a seguir para progresar y mejorar. Agradecer sus consejos y la positividad que me ha transmitido de forma continua durante estos años. Ha sido un placer pasar tantos momentos juntos.

A mis compañeros del grupo de investigación, David, Diana y Franra, junto con los que he desarrollado mis años de doctorado. Agradecerle sus aportaciones en todos los momentos que hemos compartido juntos, en lo académico y en lo personal, su esfuerzo y trabajo han sido medios esenciales para el aprendizaje, resaltando el aprecio y apoyo que en todo momento me han dado.

A Inma, Jose y Pulido que los últimos meses se han incorporado al grupo de investigación y han contribuido de forma ejemplar al ambiente de trabajo y social que se comparte en el grupo.

Ha sido un placer trabajar con todos vosotros...

Al resto de los miembros y compañeros del Grupo de Investigación “Análisis Didáctico y Comportamental del Deporte” por sus continuas muestras de afecto y ayuda brindada.

A todos los profesores que me han ayudado a mi formación durante la carrera y el doctorado ya que me han dado una visión en diferentes ámbitos de investigación como son Fernando, Ruth, Perla, Francis, Cervelló, Damián, Sergio, Alberto, Gusi, Willy, Rafa, etc.

A profesores de otras Universidades como Alex García-Más y Joao Alberto Leal, que me han dado la oportunidad de salir al exterior y conocer otras formas de trabajo, que me han aportado diversas perspectivas dentro de su área de estudio.

A todos los miembros de la Universidad que han hecho mucho más fácil el proceso de elaboración de mi Tesis, especialmente a Maribel Rubio, gracias por facilitar al máximo mi trabajo.

A todos mis compañeros de la IX promoción de Ciencias del Deporte, José Ignacio, Mamen, Patri, Salchi, Cantero, Barroso, Cristina, Juanfe, Maria José, Morato, Silvia, Pachón, Isa, Juanjo, Pipo, Isi, Macías y demás compañeros con los cuales he compartido grandes momentos durante la carrera... Y sobre todo a Chema que ha sido para mí como un hermano por todos los momentos de trabajo y de ocio que hemos disfrutado y que sabe que siempre podrá contar conmigo para lo que quiera.

A mis amigos del “fútbol”, Richi, José Antonio, Leo, Álex y Bole, por todos los momentos compartidos y darme esos momentos de risa y distracción que me han ayudado a la realización de este trabajo. Espero seguir compartiendo muchas cosas con vosotros durante muchos años.

A mis amigos del colegio, Javi, Álvaro, Kike, José, Vicen,...con los que empecé a compartir mis primeras horas de estudio y trabajo y que siempre han sido un apoyo a pesar de la cercanía o lejanía de cada momento. Sabéis que siempre podréis contar conmigo.

Especialmente, a Isabel Montero Nevado, ya que ha sido un apoyo constante y ha sabido tener la palabra adecuada en cada momento. Sin lugar a dudas tu comprensión, paciencia, atención y cariño han ayudado en la finalización de este trabajo. Muchas gracias por acompañarme en los buenos y malos momentos. Muchas gracias por estar ahí.

Para finalizar quiero hacer especial mención a toda mi familia, principalmente a mis padres, a mi abuela y a mi hermana ya que ellos han sido los que han sufrido mis malos momentos y han sabido darme su apoyo. Agradecerles todo lo que me han dado, principalmente haberme formado como persona dándome una educación y unos valores que siempre les estaré agradecido. Además, reconocerles la oportunidad que me han brindado para obtener mi formación académica, poniendo a mi disposición todas aquellas facilidades que me han hecho la vida mucho más fácil. Nunca podré devolveros todo lo que me habéis dado. MUCHAS GRACIAS.



ÍNDICE



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	25
<i>ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS CAPÍTULOS.....</i>	29
<i>EVOLUCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LOS ARTÍCULOS.....</i>	31
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	37
<i>1.1. COHESIÓN DE EQUIPO.....</i>	37
1.1.1. <i>EL DESARROLLO DEL CONCEPTO DE COHESIÓN</i>	38
1.1.2. <i>MODELO CONCEPTUAL DE COHESIÓN DE CARRON.....</i>	39
1.1.3. <i>INSTRUMENTOS DE MEDIDA</i>	43
1.1.4. <i>INVESTIGACIONES.....</i>	47
<i>1.2. EFICACIA PERCIBIDA EN EL DEPORTE</i>	53
1.2.1. <i>TEORÍA DE LA AUTOEFICACIA</i>	53
1.2.2. <i>EFICACIA COLECTIVA.....</i>	58
1.2.3. <i>EFICACIA PERCIBIDA POR EL ENTRENADOR.....</i>	63
1.2.4. <i>EFICACIA PERCIBIDA POR LOS COMPAÑEROS.....</i>	65
1.2.5. <i>INSTRUMENTOS DE MEDIDA</i>	66
1.2.6. <i>INVESTIGACIONES.....</i>	71
<i>1.3. COOPERACIÓN DEPORTIVA.....</i>	77
1.3.1. <i>MODELO DE COOPERACIÓN DEPORTIVA</i>	79
1.3.2. <i>INSTRUMENTOS DE MEDIDA</i>	80
1.3.3. <i>INVESTIGACIONES.....</i>	81

1.4. LIDERAZGO EN EL DEPORTE	83
1.4.1. EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO.....	84
1.4.2. MODELOS DE LIDERAZGO.....	87
1.4.3. INSTRUMENTOS DE MEDIDA.	93
1.4.4. INVESTIGACIONES.....	94
1.5. CLIMA MOTIVACIONAL.....	101
1.5.1. LA TEORÍA DE LAS METAS DE LOGRO.....	101
1.5.2. INSTRUMENTOS DE MEDIDA.	103
1.5.3. INVESTIGACIONES.....	105

CAPÍTULO II: COHESIÓN, EFICACIA PERCIBIDA Y RENDIMIENTO 111

2.1. ESTUDIO 1:	111
2.1.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	111
2.1.2. MÉTODO.....	111
2.1.3. RESULTADOS.....	114
2.1.4. DISCUSIÓN.....	118
2.2. ESTUDIO 2:	122
2.2.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	122
2.2.2. MÉTODO.....	122
2.2.3. RESULTADOS.....	125
2.2.4. DISCUSIÓN.....	129
2.3. ESTUDIO 3:	133
2.3.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	133
2.3.2. MÉTODO.....	133
2.3.3. RESULTADOS.....	137
2.3.4. DISCUSIÓN.....	140

**CAPÍTULO III: EVOLUCIÓN DE LA COHESIÓN Y
LA EFICACIA PERCIBIDA..... 147**

3.1. ESTUDIO 4: 147

3.1.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS..... 147

3.1.2. MÉTODO..... 147

3.1.3. RESULTADOS..... 150

3.1.4. DISCUSIÓN..... 154

**CAPÍTULO IV: ANTECEDENTES DE LA COHESIÓN
DE EQUIPO Y LA EFICACIA COLECTIVA 161**

4.1. ESTUDIO 5: 161

4.1.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS..... 161

4.1.2. MÉTODO..... 161

4.1.3. RESULTADOS..... 164

4.1.4. DISCUSIÓN..... 167

4.2. ESTUDIO 6: 172

4.2.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS..... 172

4.2.2. MÉTODO..... 172

4.2.3. RESULTADOS..... 175

4.2.4. DISCUSIÓN..... 179

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	185
<i>5.1. DISCUSIÓN</i>	<i>185</i>
<i>5.2. IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....</i>	<i>199</i>
<i>5.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO</i>	<i>203</i>
<i>5.4. PROSPECTIVAS DE FUTURO</i>	<i>206</i>
<i>5.5. CONCLUSIONES.....</i>	<i>209</i>
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	219
ANEXOS	249
ARTÍCULOS ORIGINALES	269

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Estadísticos Descriptivos y Correlaciones entre las variables del estudio.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 2. Análisis de Regresión por pasos considerando como variable dependiente la eficacia percibida por el entrenador.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 3. Análisis de regresión por pasos considerando como variable dependiente la Eficacia percibida por los compañeros</i>	<i>117</i>
<i>Tabla 4. Análisis de regresión por pasos considerando como variable dependiente la Autoeficacia.....</i>	<i>117</i>
<i>Tabla 5. Estadísticos descriptivos.</i>	<i>125</i>
<i>Tabla 6. Correlaciones entre los factores del estudio.....</i>	<i>126</i>
<i>Tabla 7. Coeficientes del análisis de regresión por pasos considerando como variable dependiente la Eficacia Colectiva.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 8. Coeficientes del análisis de regresión por pasos considerando como variable dependiente la Eficacia Percibida por los Compañeros.....</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 9. Coeficientes del análisis de regresión por pasos considerando como variable dependiente el Rendimiento.....</i>	<i>129</i>
<i>Tabla 10. Estadísticos Descriptivos</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 11. Índices de ajuste del Modelo de Ecuaciones Estructurales</i>	<i>139</i>
<i>Tabla 12. Medias, desviaciones típicas y análisis de las diferencias en las medidas 1 y 2</i>	<i>151</i>
<i>Tabla 13. Medias, desviaciones típicas y análisis de las diferencias en la medidas 1 y 2 en función de los grupos de rendimiento alto y bajo.....</i>	<i>152</i>

<i>Tabla 14. Matriz de Estructura del análisis discriminante del ajuste de las expectativas al rendimiento</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 15. Estadísticos Descriptivos</i>	<i>164</i>
<i>Tabla 16. Correlaciones entre las variables del estudio.....</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 17. Estadísticos Descriptivos</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 18. Correlaciones entre los factores del estudio.....</i>	<i>177</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Modelo Conceptual de Cohesión de Grupo para el Cuestionario de entorno de grupo (GEC)</i>	<i>40</i>
<i>Figura 2. Modelo conceptual de Cohesión en Equipos Deportivos</i>	<i>41</i>
<i>Figura 3. Teoría de la Auto eficacia de Bandura (1986)</i>	<i>57</i>
<i>Figura 4. Antecedentes y Consecuencias de la Eficacia Colectiva en Deportes de Equipo (Beauchamp, 2007)</i>	<i>62</i>
<i>Figura 5. Modelo de Cooperación en el Deporte (García-Mas et al., 2006)</i>	<i>80</i>
<i>Figura 6. Modelo Mediacional de Liderazgo (Smoll y Smith, 1989)</i>	<i>88</i>
<i>Figura 7. Modelo Multidimensional de Liderazgo Deportivo de Chelladurai (2001)</i>	<i>92</i>
<i>Figura 8. Modelo de ecuaciones estructurales sobre las relaciones entre los factores de la cohesión (medida 1), la eficacia colectiva (medida 2) y el rendimiento</i>	<i>140</i>
<i>Figura 9. Modelo de ecuaciones estructurales sobre las relaciones entre los procesos grupales y el rendimiento</i>	<i>167</i>
<i>Figura 10. Modelo de ecuaciones estructurales sobre las relaciones entre el liderazgo del entrenador, el clima motivacional del entrenador, la insatisfacción con el rol y los factores de la cohesión de equipo.....</i>	<i>179</i>



INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

La mayoría de los entrenadores y personas vinculadas a equipos deportivos coinciden en afirmar la importancia que tiene la existencia de un clima adecuado y unas buenas relaciones sociales entre los componentes de un equipo para conseguir optimizar el rendimiento. Además, numerosos investigadores expertos en dinámicas de grupo han identificado la cohesión como una de las propiedades más importantes dentro de un equipo (Bollen y Hoyle, 1990; Carron, Brawley y Widmeyer, 1998; Carron, Bray y Eys, 2002). Por ello, se supone que un equipo en el cual existan relaciones positivas entre los miembros que lo componen (entrenador, preparador físico, jugadores...) tiene mayores posibilidades de conseguir éxito en las competiciones que se vea inmerso. Asimismo, dispondrá de mayores recursos y posibilidades para afrontar cualquier obstáculo o problema que se le plantee durante la participación en los torneos y ligas en los que se involucre durante una temporada deportiva.

De hecho, en ocasiones nos encontramos con deportistas, entrenadores y otros agentes en el entorno del deporte de alto nivel que adjudican la consecución de éxito a las buenas relaciones existentes entre los integrantes del grupo. Sin embargo, esto no siempre ocurre en todas las situaciones, pues existen casos de equipos que han conseguido un gran rendimiento deportivo a pesar de que las relaciones entre algunos de sus jugadores, o de éstos con el entrenador, no eran las más adecuadas (Weinberg y Gould, 2007). Es decir, a pesar de las malas relaciones que pueden existir entre los jugadores de un equipo fuera del campo, a la hora de jugar los partidos pueden cooperar y unir sus cualidades para conseguir un objetivo común, la victoria.

De esta manera, a pesar de la aparente falta de cohesión social entre los miembros del grupo, seguramente la percepción de eficacia de cada uno de los jugadores sobre los compañeros del equipo es extremadamente alta. Esto significa que, a pesar de la existencia de diferencias a nivel personal que pueden surgir en un grupo, el reconocimiento de una eficacia elevada en los compañeros también puede ayudar a mejorar el rendimiento de un equipo. Cuando nos referimos a la eficacia percibida, no hay que centrarse solamente en la eficacia individual (ya sea la eficacia percibida por los compañeros, la eficacia percibida por el entrenador de cada uno de sus jugadores e incluso la propia eficacia que percibe cada jugador de sí mismo, más conocida como autoeficacia) que parece que favorecerá claramente la aparición de mejores resultados,

sino que más importante será la eficacia que perciben los jugadores de la eficacia global del grupo, es decir, la eficacia colectiva del equipo.

Estas líneas parecen evidenciar la importancia de maximizar los procesos grupales para mejorar la actuación del equipo a nivel psicológico, lo que puede conllevar, tal y como se ha demostrado, consecuencias positivas en el rendimiento del mismo. Uno de los principales agentes encargados de optimizar estos procesos grupales, es sin duda el entrenador. No sólo encomendado en su labor durante la temporada, sino que resulta fundamental incluso antes de la configuración del grupo, eligiendo el tipo de jugador que quiere para integrar su vestuario.

Este hecho es recalcado continuamente en los medios de comunicación, donde los entrenadores se han cansado de afirmar que son meros gestores de grupo, y que lo más relevante es mantener un grupo unido, con un ambiente y un clima adecuado en el vestuario, y encaminado hacia unas metas grupales concretas. Igualmente, tanto jugadores como los miembros de las directivas, aficionados y todos los componentes que rodean el entramado del deporte, han considerado al entrenador como uno de los componentes más relevantes en la consecución de éxito.

En los últimos años, la función del entrenador ha ido orientada hacia la capacidad de liderazgo sobre los jugadores, y cada vez más, los clubes fichan a su técnico bajo la creencia de que si su equipo dispone de un liderazgo apropiado, éste conseguirá un mejor rendimiento. Como se puede observar en la actualidad, los entrenadores que destacan, entre otras facetas, por su capacidad de liderazgo al frente de un equipo, son considerados una parte muy importante en la consecución de cada una de las victorias.

Por tanto, desde un punto de vista experiencial parece necesario la indagación sobre los procesos grupales que tienen lugar en el seno de un equipo como una manera, no sólo de evitar problemas que pueden aparecer entre los jugadores y que puede afectar al trabajo del grupo, sino también para optimizar las relaciones que se establecen entre los diferentes componentes del equipo que puede ayudar a mejorar el rendimiento del mismo.

Centrándonos en el ámbito de la investigación y más exactamente, dentro del campo de la psicología social, una de las aproximaciones teóricas más extendidas para comprender el papel de los mecanismos cognitivos a nivel grupal en la efectividad de los equipos de trabajo, es el constructo sistema de memoria transactiva. Este concepto

fue desarrollado por el psicólogo Daniel Wegner, de la Universidad de Harvard, planteando que no sólo almacenamos datos en nuestro propio cerebro, sino que también lo hacemos dentro de la cabeza de otras personas, especialmente si éstas pertenecen a nuestro entorno cercano.

El constructo Sistema de Memoria Transactiva (SMT), definido como “un sistema compartido para adquirir, codificar, almacenar y recuperar información” (Wegner, Erber y Raymond, 1991, p. 923), resulta especialmente relevante para comprender la influencia de la cognición a nivel grupal en la efectividad de equipos de trabajo (Kozlowski y Bell, 2003; Mohammed y Dumville, 2001). El SMT hace referencia a la división cooperativa de trabajo que ocurre entre los componente de un grupo para aprender, recordar y comunicar conocimiento relevante sobre diferentes facetas del equipo y las actividades que realizan (Hollingshead, 2001; Wegner, 1986).

Los resultados de las investigaciones indican que la memoria transactiva puede servir como facilitador del rendimiento del grupo, donde los grupos cuyos miembros son conscientes del conocimiento y la experiencia de sus compañeros tienen mejor rendimiento que los grupos cuyos miembros no poseen tal conocimiento. Los sistemas de memoria transactiva permiten a los grupos utilizar mejor el conocimiento que sus componentes poseen, y alcanzar niveles más altos de rendimiento que no habrían alcanzado sin tal sistema (Moreland y Argote, 2003).

Los SMT ofrecen beneficios importantes a los equipos organizacionales, ya que la coordinación del equipo mejorará porque sus miembros anticiparán las acciones y necesidades de los compañeros, pese a que las asignaciones de trabajo resulten imprecisas o ambiguas (Moreland y Myaskovsky, 2000). Asimismo, saber quiénes son las personas idóneas para resolver asuntos específicos permitirá solucionar los problemas más rápidamente y adoptar decisiones óptimas (Brandon y Hollingshead, 2004).

Debido a esto, durante los últimos años la psicología deportiva ha tratado de investigar las dinámicas que ocurren dentro de la estructura de un grupo deportivo. Las investigaciones realizadas hasta la fecha que han examinado procesos grupales en el deporte, se han centrado en muchos aspectos, incluyendo la formación del grupo, tamaño y estructura del mismo, dirección, conformidad, motivación, liderazgo, cohesión, roles establecidos, eficacia, etc.

Así, partiendo de la idea de que algunas de las actuales preocupaciones y objetivos de los equipos deportivos es la búsqueda de unión y la obtención de eficacia por parte de los miembros del grupo, son muchos los investigadores que se centran en establecer cuáles son los factores psicológicos más relevantes que hacen óptimo el rendimiento de un equipo.

Dentro del ámbito de la psicología, encontramos que algunas de las características psicológicas más estudiadas por su implicación en el desarrollo del juego y su influencia en el rendimiento en los deportes colectivos son el grado de cohesión del equipo, la cooperación deportiva de los jugadores, el liderazgo ejercido por jugadores y entrenador, el clima motivacional generado en el entorno del entrenamiento, la eficacia percibida en el grupo, las expectativas de éxito, etc. (Carron, Colman, Wheeler y Stevens, 2002; García-Mas, Olmedilla, Morilla, Rivas, García y Ortega, 2006; Heuzé, Raimbault y Fontayne, 2006; Myers, Feltz y Short, 2004).

ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS CAPÍTULOS

Una vez realizada esta introducción, se exponen las diferentes partes de las que consta este trabajo, explicando y resumiendo los aspectos más relevantes en cada una de ellas, con el objetivo de clarificar la comprensión por parte del lector.

En el **primer capítulo**, se enmarca teóricamente el trabajo a través de la revisión conceptual de cada una de las variables que intervienen en la investigación. Para ello, se hace un repaso teórico de cada uno de estos constructos y se analizan las investigaciones que se han realizado en torno a cada tópico de investigación. Con el objetivo de llevar a cabo esta labor, se va a dividir este primer capítulo en diferentes apartados para dotarlo de mayor claridad en su exposición.

En el *primer apartado*, se describe el constructo de cohesión grupal y se realiza un breve repaso sobre las diferentes teorías que hasta la fecha han tratado de analizar y comprender los procesos grupales en el deporte. El *segundo apartado* trata de dar una explicación conceptual a las diferentes percepciones de eficacia desarrolladas por los deportistas en el ámbito del deporte, analizando las variables que forman parte de este marco, las investigaciones que han relacionado la eficacia percibida con las otras variables del trabajo y los instrumentos utilizados para valorarlas. A continuación, en el *tercer apartado* se introduce otra de las teorías que han tratado de dar respuesta a los procesos dinámicos que se establecen entre los jugadores de un equipo, como es la cooperación deportiva, mostrando los principales estudios diseñados hasta el momento y los instrumentos de medida diseñados para su valoración. En el *cuarto apartado*, se exponen las principales características del liderazgo deportivo, su importancia, teorías que han tratado de darle explicación y los factores que la componen. Asimismo, se analizan los diferentes instrumentos que se han empleado hasta ahora para valorar el liderazgo del entrenador y las principales investigaciones existentes sobre esta variable y su relación con el resto de variables implicadas en el trabajo. En el *quinto apartado*, se explica de forma específica la Teoría de las Metas de Logro (Nicholls, 1984,1989), centrándose principalmente en el clima motivacional creado por el entrenador, así como los diferentes instrumentos de medida e investigaciones que surgen a partir de esta perspectiva.

En el **segundo capítulo**, se presentan los estudios que se han llevado a cabo con el objetivo de investigar la relación entre la cohesión de equipo, los diferentes tipos de eficacia y el rendimiento. El *primer estudio* realiza una primera aproximación en las relaciones entre la cohesión de equipo y las diferentes percepciones de eficacia a nivel individual, como son la autoeficacia, la eficacia percibida por los compañeros y la eficacia percibida por el entrenador. El *segundo estudio* examina, igualmente, la interacción entre la cohesión y la eficacia percibida, añadiendo la percepción de eficacia colectiva y la relación existente con las expectativas de éxito y el rendimiento. Por último, el *tercer estudio* analiza el efecto de la direccionalidad entre la cohesión y la eficacia colectiva medidas al comienzo y al final de la temporada.

En el **tercer capítulo**, se expone el *cuarto estudio* que está orientado al análisis de la evolución de los niveles de la cohesión y la eficacia percibida a lo largo de la temporada y su relación con las expectativas de éxito. Es decir, se analizan los diferentes factores de la cohesión, la eficacia percibida y las expectativas de éxito como variables que fluctúan a lo largo del tiempo dentro de un equipo.

El **cuarto capítulo** hace referencia a los trabajos que inciden sobre los diversos antecedentes que pueden influir en la percepción de cohesión y eficacia. Así, el *quinto estudio* tiene como objetivo analizar las relaciones entre la cooperación deportiva, la cohesión de equipo, la eficacia colectiva y el rendimiento colectivo a través de un modelo de ecuaciones estructurales. Y finalmente, el *sexto estudio* trata de averiguar si el clima motivacional y el liderazgo que el entrenador ejerce sobre el grupo afecta a la percepción de cohesión por parte de los miembros del grupo.

El **quinto capítulo** está dedicado a la discusión general de los resultados obtenidos en los diferentes trabajos, las aplicaciones prácticas que se derivan de ellos, las limitaciones que han surgido en la elaboración de todos los estudios, las perspectivas de investigación que se están desarrollando y otras posibles propuestas a desarrollar, así como la exposición de conclusiones concisas de los resultados globales obtenidos.

Por último, se presentan las **referencias bibliográficas** y se agregan los **anexos** donde se incluyen los instrumentos de medida utilizados para la recogida de la información, así como cada uno de los **artículos originales** que se utilizan para el desarrollo del trabajo.

EVOLUCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LOS ARTÍCULOS

Para entender de forma clara el desarrollo de las investigaciones planteadas en el presente trabajo, a continuación se expone una breve cronología que dará una visión global de la evolución que han seguido los diferentes manuscritos en función del objeto de estudio.

El *estudio 1* examinó las relaciones entre la cohesión de equipo y las diferentes percepciones de eficacia a nivel individual, como son la autoeficacia, la eficacia percibida por los compañeros y la eficacia percibida por el entrenador. Para ello, se utilizó una muestra de 76 participantes de cuatro equipos semiprofesionales de fútbol y baloncesto. Se administraron los cuestionarios del Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI) para valorar la cohesión y un sociograma para valorar las relaciones positivas y negativas que se establecían dentro del equipo. Para medir la eficacia se utilizó un cuestionario de elaboración propia con el fin de valorar los diferentes tipos de eficacia basado en la guía de Bandura (2006).

Tras la realización de este estudio, se introdujeron algunas modificaciones en el método, como la inclusión de la eficacia colectiva, ya que este constructo ofrecía una idea general de la percepción de eficacia en el grupo y estaba más ligado al rendimiento del equipo. Igualmente, se decidió eliminar la utilización del sociograma, ya que la información que aportaba no era tan relevante como se esperaba y se decidió emplear para medir la cohesión el Group Environment Questionnaire (GEC), un instrumento más utilizado en el ámbito del deporte, ya que el MSCI daba problemas en algunos de los factores con muestras pequeñas. Por ello, el *estudio 2* del trabajo analizaba las relaciones entre la cohesión y la autoeficacia, la eficacia percibida por los compañeros, la eficacia percibida por el entrenador y la eficacia colectiva, con las expectativas de éxito y el rendimiento colectivo. La muestra estaba formada por 61 participantes pertenecientes a seis equipos baloncesto federados de categoría cadete. En este caso, para valorar la cohesión se utilizó el MSCI y el GEC con el propósito de observar cuál mostraba mayor consistencia en la medida, y se incluyó la valoración de los diferentes tipos de eficacia a nivel individual y la eficacia colectiva. Además, se introdujo la medida de las expectativas de éxito a través de la opinión de los jugadores y el rendimiento se midió a través de la clasificación.

A partir de los resultados encontrados y debido a la relevancia mostrada en el estudio anterior por la eficacia colectiva, se decidió llevar a cabo el análisis de la direccionalidad entre la cohesión y la eficacia colectiva, ya que anteriormente se había cuestionado cual de las dos variables era la que influía sobre la otra. En el *estudio 3*, se analiza el efecto de la direccionalidad entre la cohesión y la eficacia colectiva medidas al comienzo y al final de temporada y su relación con el rendimiento del equipo a través de la clasificación final. En este caso, los participantes eran 146 futbolistas que participaban en la Liga Nacional Juvenil de Extremadura. Se utilizó el GEC para valorar la cohesión y un instrumento para valorar la eficacia colectiva basado en los realizados por otros autores para deportes como el balonmano, baloncesto, etc. De la misma manera, el rendimiento se midió a través de la clasificación.

Siguiendo con la evolución de las investigaciones, en el *estudio 4* se optó por observar la evolución que experimenta la percepción de los jugadores sobre la cohesión y la eficacia a lo largo de la temporada y su relación con las expectativas de éxito. Al igual que en el estudio anterior, la muestra de la investigación estaba compuesta por 146 jugadores de fútbol en edad juvenil que rellenaron los cuestionarios de cohesión, eficacia percibida y expectativas de éxito, tanto al comienzo de temporada como al final de la misma.

Finalmente, gracias al conocimiento alcanzado en torno a las variables de cohesión y eficacia y su relación con el rendimiento, nuestro objetivo era examinar aquellos factores que se consideraban como antecedentes de estas variables para aumentar más si cabe los niveles de las mismas. Por ello, se decidió realizar el *estudio 5* cuyo objetivo era analizar las relaciones entre la cooperación deportiva, la cohesión de equipo, la eficacia colectiva y el rendimiento colectivo. La muestra de la investigación estaba compuesta por 235 jugadores de fútbol con edades comprendidas entre los 15 y los 19 años. Se utilizaron diversos instrumentos para valorar la cooperación, la cohesión y la eficacia colectiva, y el rendimiento se midió a través de la clasificación.

Igualmente, desarrollamos el *estudio 6* con el objetivo de crear un modelo de ecuaciones estructurales que nos dejara evidencia de cómo trabajan los antecedentes (liderazgo y clima motivacional) de la cohesión y eficacia dentro de un grupo deportivo. En este caso, los participantes fueron 377 futbolistas semiprofesionales que participaban en Tercera División Nacional. Se utilizaron los instrumentos del Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire (PMSCQ-2) para valorar el clima motivacional creado

por el entrenador, el Leadership Scale for Sports (LSS) para valorar el liderazgo fomentado por el entrenador, el GEC para valorar la cohesión y un instrumento para valorar la eficacia colectiva basado en los realizados por otros autores para deportes como el balonmano, baloncesto, etc.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. COHESIÓN DE EQUIPO

Una de las características fundamentales de los seres humanos es su capacidad para convivir y desarrollarse en grupos. De hecho, en la mayoría de las ocasiones, los hombres se organizan en grupos y trabajan unidos para conseguir un beneficio común. Así, cada individuo interactúa diariamente con otros en multitud de situaciones, como la familia, los estudios, el trabajo o el deporte, que es el contexto específico de este trabajo. Según Widmeyer, Brawley y Carron (2002), las relaciones que se establecen entre los miembros de un grupo deportivo, son una de las más importantes después de la familia. Asimismo, estos autores destacan que un equipo deportivo posee unas características muy definidas, donde las relaciones sociales tienen un peso muy importante tanto a nivel de satisfacción y bienestar psicológico, como a nivel de mejora del rendimiento.

Esta importancia se acentúa cuando se trata de deporte de competición ya que existen implicaciones agonísticas que hacen del deporte un contexto especial. En dicho contexto, se desarrollan características estructurales propias, como pueden ser la necesidad de alcanzar una meta u objetivo común, el sentimiento de identidad colectiva, la dependencia que existe entre los miembros, la existencia de patrones de interacción estructurados, jerarquías sociales implícitas, etc.

Por todo esto, un grupo deportivo puede ser considerado como una micro-sociedad donde existen reglas que tienen que ser respetadas, donde cada jugador tiene un rol diferente dentro del equipo y donde debe existir alguien que asuma el papel de líder, cuyo objetivo principal sea dirigir al grupo. Esta función, es normalmente adjudicada al entrenador, pues es de suponer que él debe ser el responsable de manejar al conjunto de jugadores que forman el equipo con el que va a trabajar. Por tanto, la capacidad del entrenador para optimizar las relaciones interpersonales dentro del equipo y conseguir una gran unión de los jugadores para alcanzar los objetivos, es considerada muy relevante y puede llegar a diferenciar entre los entrenadores con éxito de aquellos que no lo tienen (Dasil, 2004; Turman, 2003).

Esto es muy importante, pues hay que tener en cuenta que al igual que un determinado número de personas no tienen por qué constituir obligatoriamente un grupo

social, un determinado número de jugadores no tienen porqué formar un equipo deportivo, pues para ello se deben dar una serie de circunstancias. Así, García-Mas (1997) señala que no debemos confundir a un grupo deportivo con un equipo deportivo, ya que poseen diferencias significativas relacionadas principalmente con el nivel de unión existente entre los miembros, los objetivos que se pretenden, el tipo de interacción, etc. Por tanto, una de las labores más importantes del entrenador será la de intentar promover relaciones fuertes entre los jugadores para intentar conformar un equipo deportivo.

1.1.1. EL DESARROLLO DEL CONCEPTO DE COHESIÓN

El término cohesión tiene su origen en el término latino “cohaesus”, que significa adherirse o mantenerse unido (García-Mas, 1997). Sin embargo, este término ha sido muy discutido a lo largo de la historia del deporte por parte de algunos autores debido a la ambigüedad que presentaba su definición.

Una de las definiciones que más influyeron en la historia de este constructo en el deporte, fue la de Festinger, Schachter y Back (1950). Estos autores consideraban que la cohesión era un campo total de fuerzas que actuaban sobre los individuos para hacerles pertenecer a un grupo. De esta forma, consideraban que sobre los sujetos actuaban dos tipos diferentes de fuerzas. La primera de estas fuerzas hacía referencia a la atracción hacia el grupo, es decir, el deseo de un individuo de pertenecer a un determinado conjunto de personas. El segundo tipo de fuerza versa sobre los beneficios que puede obtener un sujeto por pertenecer a un determinado grupo, como puede ser el conseguir los objetivos individuales y comunes.

Como se puede observar, la definición de cohesión por parte de estos autores, está centrada exclusivamente en el individuo. En otra línea diferente, existían definiciones de cohesión que estaban centradas en el grupo (Gross y Martin, 1952; Van Bergen y Kolkebakker, 1959), en las cuales se considera la cohesión como el grado de unidad de un grupo y como el nivel de resistencia de un grupo respecto a su ruptura.

El término cohesión de grupo es definido por Carron et al. (1998) como “un proceso dinámico reflejado en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido en la búsqueda de sus metas y objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros” (p. 213).

Estos autores sugirieron que una de las características fundamentales de la cohesión era su multidimensionalidad, esto quiere decir que la cohesión en el deporte no es un constructo unitario, sino un conjunto de diferentes dimensiones.

Una segunda característica fundamental de la cohesión es que es dinámica, es decir, no es estable, cambia a lo largo del tiempo en función de los acontecimientos que rodean al grupo. Así, se podrá modificar la intensidad, la duración y la frecuencia de las relaciones que se establecen dentro del grupo, variando la cohesión en sus diversas formas en el proceso de formación, desarrollo, mantenimiento y disolución del grupo.

La tercera característica fundamental es que la cohesión es instrumental. Los grupos no sólo se unen para sentirse juntos, existen otras razones. Todos los grupos, ya sean deportivos, de trabajo, familiares, etc., permanecen juntos para conseguir un propósito. Incluso los grupos que son puramente sociales (y por lo tanto poseen un alto nivel de cohesión social) tienen una base instrumental. Así, por ejemplo, las personas que eligen formar parte de un club social para desarrollar o mantener algún tipo de amistad suele ser debido a razones meramente instrumentales.

Finalmente, la cohesión también posee una dimensión afectiva. La vinculación social al grupo y la unidad en las tareas que se desarrollan son agradables para sus miembros. Los grupos que pierden la dimensión afectiva se caracterizan por los numerosos conflictos, la falta de armonía y pueden incluso llegar a romperse.

1.1.2. MODELO CONCEPTUAL DE COHESIÓN DE CARRON

Carron (1982) propone que cada miembro de un equipo desarrolla una percepción sobre el equipo que está relacionada con el grupo como una totalidad, y otra en relación a cómo el grupo satisface sus necesidades y objetivos personales.

De esta manera se pueden diferenciar, la integración al grupo, que refleja la percepción individual sobre la proximidad, la semejanza, y la vinculación dentro del grupo en conjunto, así como del grado de unión con el grupo; y la atracción individual al grupo, que hace referencia a la percepción individual sobre las motivaciones personales que actúan para atraer y para conservar al individuo en el grupo y las sensaciones personales de los individuos sobre el grupo.

Además, Carron (1982) sugirió que hay dos focos fundamentales en las percepciones de los miembros de un grupo. Por un lado, la cohesión orientada a la tarea que refleja el grado en que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar

objetivos comunes, y por otro, la cohesión social que refleja el grado en que los miembros de un equipo empatizan unos con otros y disfrutan del compañerismo del grupo (Carron y Ball, 1977; Carron et al., 1998; Carron, Widmeyer y Brawley, 1985). De este modo, se identifican cuatro manifestaciones de la cohesión de equipo: Integración al Grupo Tarea (GI-T), Integración al Grupo Social (GI-S), Atracción Individual hacia el Grupo Tarea (ATG-T), y Atracción Individual hacia el Grupo Social (ATG-S).

A partir de estas consideraciones, Carron et al. (1985), crean un modelo conceptual para explicar cómo se percibía la cohesión en un grupo, siendo este modelo la base del instrumento más utilizado para valorar la cohesión.

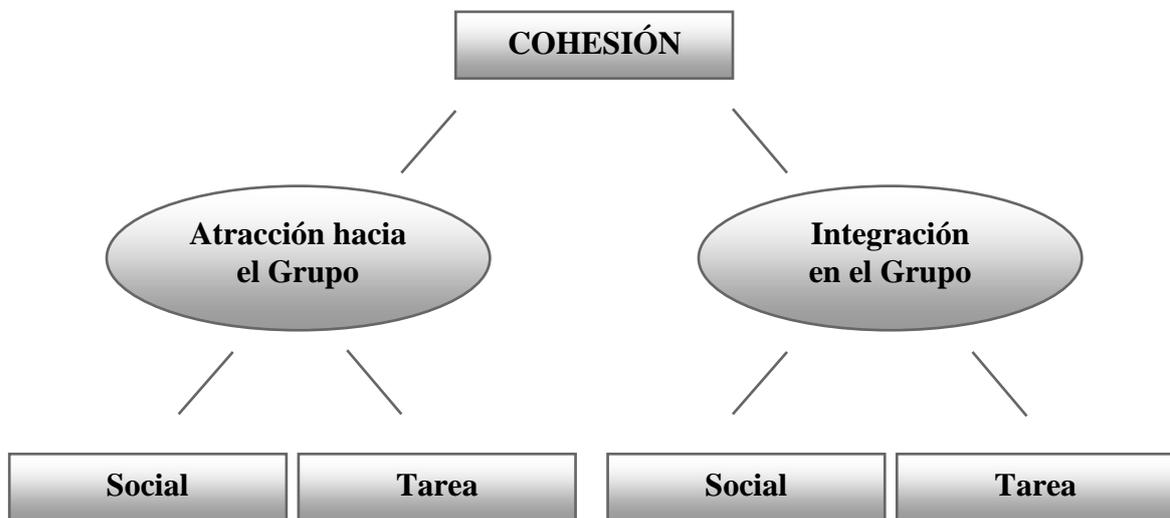
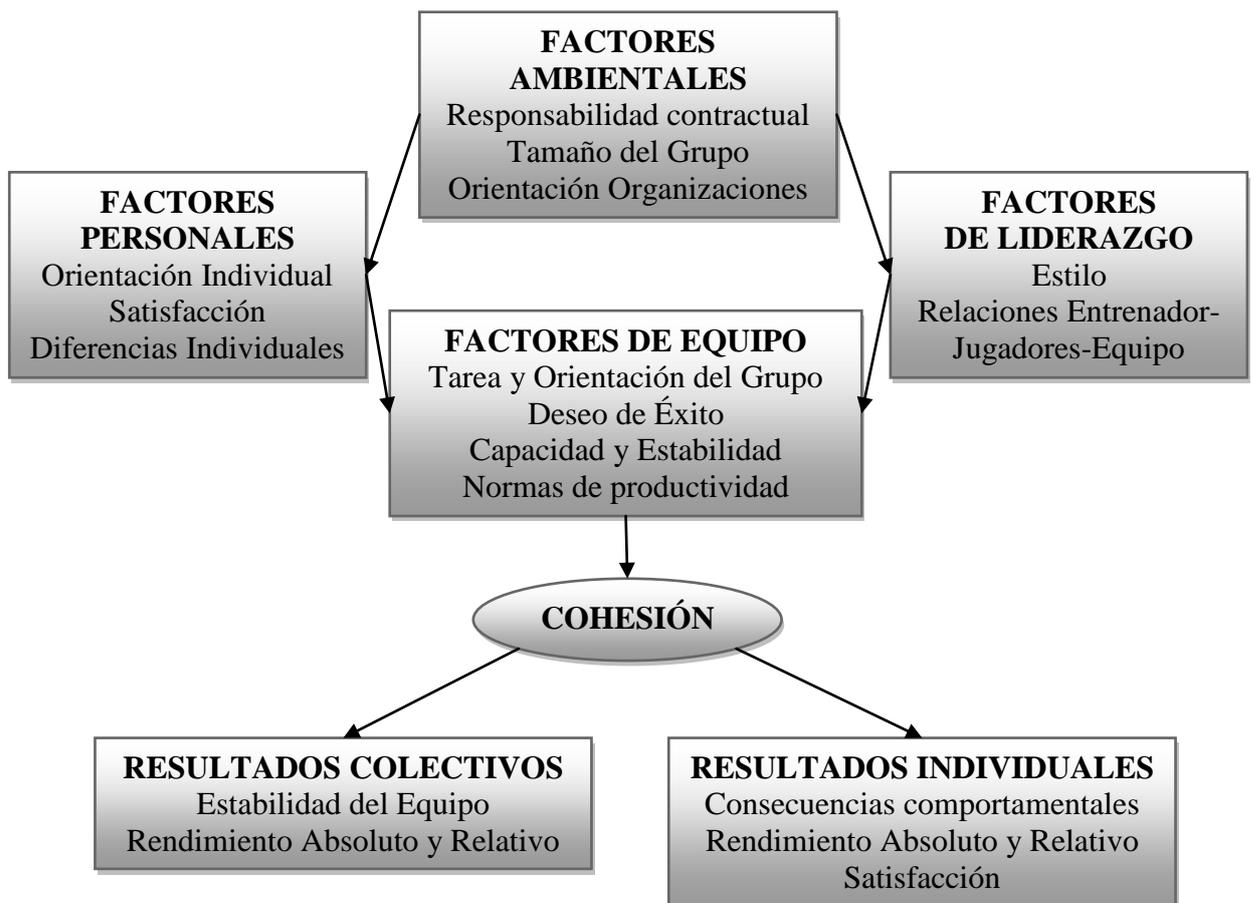


Figura 1. Modelo Conceptual de Cohesión de Grupo para el Cuestionario de entorno de grupo (GEC)

(Adaptado de Carron et al., 1995)

Además, este modelo conceptual de Carron propone cuatro antecedentes principales que afectan al desarrollo de la cohesión en el ámbito del deporte y el ejercicio físico: factores ambientales, factores personales, factores de liderazgo y factores de equipo. Desde nuestro punto de vista, al igual que postula Carron (1982, 1991), existen varios factores que forman la cohesión, haciendo de ésta una variable multidimensional. En este sentido, Carron (1982), elaboró un sistema conceptual de cohesión para equipos deportivos, que se puede observar en la Figura 2.



*Figura 2. Modelo conceptual de Cohesión en Equipos Deportivos
(Adaptado de Carron, 1982).*

Para Carron (1982), los factores antecedentes de la cohesión representan una jerarquía que va de los más generales a los más específicos y se corresponderían con las cuatro categorías:

- Los factores ambientales, son considerados como uno de los aspectos más relevantes en lo que se refiere a las fuerzas normativas que mantienen a un grupo unido. Los factores ambientales están presentes cuando por ejemplo, los jugadores están bajo el contrato de un manager, tienen becas deportivas, los miembros de la familia tienen altas expectativas en los jugadores, existencia de restricciones geográficas, las regulaciones del reglamento, etc. Esas influencias pueden influir a la hora de mantener un grupo unido, aunque otros factores como la edad, la proximidad, o las exigencias

también pueden jugar un papel importante. Igualmente, otro de los agentes importantes que afecta al grado de cohesión mostrado por un equipo es el tamaño del grupo (Carron y Spink, 1995; Mullen y Cooper, 1994). Como ha quedado demostrado, los equipos con un menor número de jugadores presentan mayor cohesión que los grupos formados por un número mayor de componentes. Incluso, el nivel de competición también parece influir en la cohesión, de hecho los equipos de instituto presentan en la mayoría de los casos mayor cohesión que los equipos de colegios, al igual que los equipos profesionales con respecto a los equipos amateurs (Granito y Rainey, 1988).

- Los factores personales se refieren a las características individuales de los miembros del grupo. Carron y Hausenblas (1998) clasificaron los factores personales en tres categorías: a) atributos demográficos, que se refieren a la pertenencia de los jugadores a distintas zonas geográficas y las características personales que ello conlleva; b) conocimientos y motivos, que hacen referencia al grado de inteligencia de cada jugador y el motivo por el que practica un deporte; y c) comportamientos, que son aquellas acciones llevadas a cabo por cada jugador a partir de la educación y formación recibida.

Asimismo, Carron y Dennis (2001) identificaron otro factor personal como es la satisfacción individual, al que catalogaron como el factor personal más importante asociado con el desarrollo de la cohesión social y de tarea en los deportes de equipo (Williams y Widmeyer, 1991).

- Los factores de liderazgo incluyen el estilo de liderazgo, los comportamientos que los jugadores exhiben y las relaciones que ellos establecen con su equipo. Los investigadores han indicado que el rol de los líderes es vital para la cohesión de equipo. Especialmente, la comunicación fluida con los entrenadores y capitanes respecto a las metas del equipo, las tareas del equipo y los roles de los miembros del equipo poseen una influencia significativa sobre la cohesión. Además, la compatibilidad entre el líder y los miembros del equipo es importante para mejorar el sentimiento de cohesión. De hecho, en un estudio de Carron y Chelladurai (1981), demostraron que el predictor más importante de la cohesión percibida por los jugadores era la compatibilidad entre los jugadores y su entrenador.

- Los factores de equipo se refieren a las características de tarea del grupo, normas del equipo, deseo del éxito del equipo, roles del grupo, la posición del equipo y la estabilidad de equipo. Por ejemplo, Carron (1982) argumentó que los equipos que

permanecen juntos durante un largo tiempo y tienen un fuerte deseo de éxito también exhiben altos niveles de cohesión de grupo. Además, experiencias compartidas de éxitos y fracasos, son importantes en el desarrollo y mantenimiento de la cohesión porque une al equipo para enfrentarse a los equipos rivales.

A partir de estos factores se establece el tipo y nivel de cohesión de grupo deportivo, que va a desencadenar una serie de consecuencias, entre ellas el rendimiento, que podemos dividir en dos grandes grupos:

- Rendimiento Colectivo. Hace referencia a la optimización de las cualidades de un grupo para conseguir los objetivos propuestos. Esta ha sido una de las áreas de investigación preferida por los autores que han trabajado con la cohesión. De los estudios realizados aparecen en mayor número los que verifican una relación positiva entre la cohesión y el éxito deportivo (Brawley, 1990; Carron, Colman et al., 2002; Widmeyer et al., 2002), aunque existen muchos trabajos en los que esta relación no ha sido encontrada (Mullen y Cooper, 1994).

Además del éxito deportivo, se han realizado otras investigaciones en las que se relaciona la cohesión con otras variables implicadas en la posibilidad de mejorar el rendimiento, como pueden ser un mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos propuestos, menos abandono de la actividad, mayor estabilidad en el equipo y mayor percepción de eficacia colectiva (Heuzé, Raimbault et al., 2006; Paskevich, Brawley, Dorsch y Widmeyer, 1999; Paskevich, Estabrooks, Brawley y Carron, 2001; Spink; 1990).

- Rendimiento Individual. Valorado como el rendimiento que posee una persona dentro de un grupo, ayudando con su esfuerzo y trabajo a conseguir objetivos del equipo al mismo tiempo que consigue objetivos individuales (Paskevich et al., 2001).

1.1.3. INSTRUMENTOS DE MEDIDA

En este apartado se van a mostrar las diferentes escalas de medidas utilizadas para valorar la cohesión de grupo. En primer lugar, se realizará un breve repaso de los instrumentos diseñados a lo largo de los años para medir la cohesión grupal para terminar incidiendo en aquellos utilizados en los estudios expuestos en dicho trabajo.

Las herramientas desarrolladas para valorar la cohesión han sido muchas desde las primeras aproximaciones al estudio de esta variable, centrándose principalmente en la construcción de cuestionarios y sociogramas (Weinberg y Gould, 2007). La mayoría de las investigaciones se han basado en la utilización de los cuestionarios, dentro de los

cuales ha predominado la utilización del mismo instrumento en mucho de los estudios realizados (Carron y Brawley, 2000).

Fiedler (1954) elaboró el primer instrumento que medía las relaciones interpersonales que aparecían dentro del grupo, concepto que se acerca al término que mide actualmente las dinámicas de grupo, la cohesión. Este instrumento se basaba en 100 declaraciones agrupadas en bloques de cinco en cinco, donde los jugadores elegían 5 declaraciones con las que se sintieran más identificados y 5 con las que se sintieran menos identificados. Además, se les pedía que eligieran cinco declaraciones con las que identificaran al compañero con el que mejor cooperaban y 5 para definir al compañero con el que peor cooperaban. Esto se repetía en tres momentos de la temporada y posteriormente se comparaban los resultados obtenidos y se sacaban conclusiones. A pesar de que dicho instrumento media de forma unidimensional, centrándose sobre todo en la parte social de la cohesión, esta herramienta ayudó a comprender algunas de las cuestiones que afectaban al proceso dinámico de la cohesión, sin embargo, este instrumento no llegó a ser utilizado en otros estudios.

Posteriormente, McGrath (1962) y Myers (1962) publicaron dos estudios con equipos de tiro con rifle, donde medían las relaciones interpersonales a través de sociogramas. En el primer trabajo, se combinaban las respuestas de cuestionarios sociométricos, donde se le pedía a los sujetos que eligieran a dos compañeros que les ayudaran a relajarse y estar calmado, junto con la asignación de un compañero a cada uno de los cuatro ítems sobre la descripción de comportamientos relacionados con la dinámica de grupo. En el estudio de Myers se midió la cohesión usando tres medidas: estima hacia los compañeros (con una modificación de la Escala de Fiedler), aceptación percibida (medida utilizando cinco ítems) y atribuciones para el fracaso (él mismo, el equipo o los rivales). Como se puede observar, estas medidas siguen basándose en parámetros sociales principalmente.

A partir de estas primeras escalas, se empezaron a diseñar los sociogramas que se siguen utilizando en la actualidad (Díez y Márquez, 2005). El sociograma es una alternativa capaz de poner de manifiesto la afiliación y la atracción entre los integrantes del grupo. El conocimiento de estas relaciones puede ayudar al entrenador a afrontar los problemas interpersonales antes de que éstos se vuelvan perjudiciales (Weinberg y Gould, 2007). Para obtener información que permita elaborar el sociograma hay que preguntar a los miembros del grupo cuestiones específicas. A partir de las respuestas

obtenidas se confecciona la representación sociométrica o sociograma, en la que se tienen en cuenta las elecciones y los rechazos, y cuyo análisis facilitará la visión global de la estructura del grupo y señalará la posición relativa de cada uno de sus miembros (Rodríguez y Morera, 2001).

De esta manera, en este trabajo con el objetivo de examinar de manera profunda las dinámicas interpersonales que tenían lugar dentro de los equipos deportivos, se desarrolló un sociograma a partir de los postulados de Díez y Márquez (2005). Dicho sociograma ofreció la posibilidad de analizar las relaciones sociales y de tarea que se presentaban entre los jugadores dentro del equipo. El sociograma contenía 16 ítems, que se estructuran en dos dimensiones. Una de estas dimensiones se relaciona con aspectos sociales, formada por 4 ítems positivos y otros 4 negativos. La otra dimensión se asociaba con aspectos de tarea, igualmente con 4 ítems positivos y 4 negativos. Este instrumento se basa en la elección de un compañero para cada uno de los ítems, dando lugar a que cada jugador posea un número de relaciones positivas de tarea, relaciones positivas sociales, relaciones negativas de tarea y relaciones negativas sociales.

A partir de autores como Stogdill (1963), Lenk (1969) y Klein y Christiansen (1969), se empezaron a crear instrumentos que fueron incluyendo diversos aspectos que se acercaban al concepto de cohesión que utilizamos en la actualidad. Stogdill (1963) a través de una aproximación unidimensional midió la integración grupal en equipos de fútbol centrándose en aspectos tarea, aunque la medición de la cohesión estaba influida por el rendimiento. En cambio, Klein y Christiansen (1969), también mediante una aproximación unidimensional, se centraron en la atracción de los jugadores al grupo, a pesar de que su instrumento no tenía un claro soporte científico. Finalmente, Lenk (1969) a pesar de utilizar un enfoque multidimensional, midió la unidad del grupo mediante medidas sociométricas centradas en aspectos sociales, no evaluando directamente los aspectos tarea de la cohesión.

El instrumento que marcó un punto de inflexión en la medición de la cohesión en psicología del deporte fue el Sport Cohesiveness Questionnaire (SCQ). Este instrumento fue diseñado por Martens, Landers y Loy (1972), con el objetivo de crear una escala que sirviera para evaluar la cohesión de forma multidimensional. Dicho cuestionario estaba compuesto por siete factores e intentaba valorar las relaciones interindividuales, las influencias individuales, el entretenimiento o placer, el trabajo en equipo, la familiaridad entre los miembros del grupo y la sensación de pertenecer al

grupo en términos emocionales y cognitivos. Todos estos factores están relacionados con la atracción del individuo hacia el grupo o con la atracción entre los miembros del grupo refiriéndose a aspectos sociales, existiendo sólo un único ítem, trabajo en equipo, para valorar los aspectos tarea de la cohesión.

Por estas razones, y debido a que dicho cuestionario no estaba basado en las características teóricas del concepto de cohesión, fue dejado de utilizar por los investigadores, a pesar de que sirvió para la realización de numerosos estudios durante algunos años (Arnold y Straub, 1973; Carron y Chelladurai, 1981; Gill, 1977). No obstante, hay que reconocer que el SCQ significó un enorme avance respecto a los instrumentos unidimensionales y los sociogramas utilizados hasta la fecha.

El siguiente instrumento fue el Team Cohesion Questionnaire (TCQ), elaborado por Gruber y Gray (1981,1982). El cuestionario estaba formado por trece ítems que fueron obtenidos del análisis de investigaciones realizadas hasta ese momento, seleccionando las cuestiones que más se habían repetido. Éstos medían seis factores diferentes de cohesión, los cuales eran la cohesión a la tarea y cohesión de afiliación al equipo, deseo de reconocimiento a su labor, importancia de pertenecer a un grupo y satisfacción con el rendimiento individual y del equipo.

En esta línea, Yukelson, Weinberg y Jackson (1984) desarrollaron el Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI), basándose en la agrupación de información obtenida a partir de cuestionarios sobre cohesión ya existentes, teorías ya elaboradas sobre este término, investigaciones en psicología de las organizaciones y entrevistas con entrenadores y especialistas en deporte. Tras realizar un análisis factorial, obtuvieron cuatro factores con puntuaciones alfa por encima de .80: calidad del trabajo de equipo, atracción hacia el grupo, unidad de propósitos y valor de los roles.

En los últimos años, un grupo de investigación nacional ha traducido y adaptado esta versión al castellano, dando lugar al Instrumento Multidimensional de Cohesión Deportiva (IMCODE: García, Rodríguez, Andrade y Arce, 2006). Este cuestionario está compuesto por 22 ítems, que incluyen cuatro dimensiones generales de la cohesión grupal: calidad de trabajo en cuanto a la ejecución, roles valorados, calidad de ejecución en cuanto a las relaciones interpersonales y atracción hacia el grupo.

A pesar de que los anteriores instrumentos representan una importante contribución a la medida de la cohesión, han mostrado algunas limitaciones que han provocado que sean muy poco utilizados en las investigaciones realizadas en esta área.

Así, Mudrack (1989) expone que en estos instrumentos se han incluido muchas cuestiones que eran erróneas en los trabajos de origen y se han traspasado en la creación de estos cuestionarios de forma equivocada.

Otro grupo de investigadores, como Carron et al. (1985) plantearon la necesidad de crear de una medida que se ajuste a las dimensiones teóricas de la cohesión, desarrollando el Group Environment Questionnaire (GEQ) que ha sido el más utilizado hasta el momento en el ámbito de la investigación. Este instrumento consta de 18 ítems que están agrupados en cuatro factores, integración al grupo tarea, integración al grupo social, atracción individual hacia el grupo tarea y atracción individual hacia el grupo social. Estos cuatro factores se agrupan a su vez en dos factores principales, cohesión social y cohesión tarea. Este instrumento ha sido recientemente adaptado y validado al español por Iturbide, Elosua y Yanes (2010).

1.1.4. INVESTIGACIONES

En este apartado se va a realizar una breve aproximación a los estudios realizados en torno a los tópicos anteriormente descritos. En primer lugar, se llevará a cabo un repaso de los principales trabajos cuyo objeto de estudio ha sido la relación entre la cohesión y el rendimiento. Y en segundo lugar, se dedicará un apartado para explicar los diferentes programas de intervención diseñados para la mejora de la cohesión en grupos deportivos.

Cohesión grupal y rendimiento

Numerosos investigadores han identificado la cohesión como una de las propiedades más importantes dentro de un equipo deportivo. (Bollen y Hoyle, 1990; Carron, Bray et al., 2002; Carron et al., 1998). De hecho, son muchas las investigaciones realizadas en las que se analiza la cohesión de equipo, siendo una línea de trabajo muy extendida entre la psicología del deporte. La mayoría de estudios realizados utilizaban la cohesión para determinar si ésta era un componente importante para el rendimiento deportivo. Los primeros resultados fueron poco concluyentes y poco constantes (Carron, 1980) puesto que diversas investigaciones confirmaban relaciones tanto negativas (Landers y Lüschen, 1974; Lenk, 1969; Martens y Peterson, 1971) como positivas (Carron y Ball, 1977; Williams y Hacker, 1982).

Para tratar de aclarar esta cuestión se han desarrollado algunos trabajos, destacando los meta-análisis de Mullen y Copper (1994), Carron, Colman et al. (2002) y Beal, Cohen, Burke y McLendon (2003) en los que se llegó a la conclusión de que la relación entre cohesión y rendimiento es positiva, aunque poco significativa, centrándose principalmente en el constructo tarea de la cohesión.

Afortunadamente, el desarrollo de estos meta-análisis aportaron respuestas más definitivas. Mullen y Copper (1994) utilizaron 49 estudios en varias subdisciplinas de la psicología y partiendo de la idea que la cohesión está formada por el compromiso con la tarea, la atracción interpersonal y el orgullo de grupo, llegaron a la conclusión de que el compromiso con la tarea estaba relacionado con el rendimiento y que la atracción interpersonal y el orgullo de grupo no manifestaron relación con el rendimiento. Esto llevó a estos autores a no referirse a dicha relación como ambigua o contradictoria y empezaron referirse a ella como un efecto pequeño pero significativo.

Aunque el meta-análisis de Mullen y Copper (1994) era útil en la relación de la cohesión y el rendimiento, su validez puede cuestionarse por tres razones. La primera está asociada a la naturaleza global de su meta-análisis, ya que su muestra era general y se habían enfocado a una variedad amplia de grupos, no sólo de equipos deportivos. Como consecuencia, las conclusiones resultantes en la relación entre la cohesión y el rendimiento no podrían ser válidas en el ámbito específico del deporte. Las otras dos razones pertenecen a los estudios utilizados por Mullen y Copper, ya que no contenían apenas investigaciones publicadas en el ámbito de las ciencias del deporte, además, incluyeron sólo uno tercio de las publicaciones existentes. Es decir, su análisis incluyó sólo 8 estudios relacionados con el deporte, con un total de 16 estudios publicados, por lo que las conclusiones producidas por dicho meta-análisis han sido cuestionadas.

Más tarde, Carron, Colman et al. (2002) llevaron a cabo un resumen meta-analítico con investigaciones exclusivamente del ámbito del deporte que han examinado la relación de la cohesión y el rendimiento en el deporte. En este caso, diferenciaban entre aspectos sociales y tarea de la cohesión, y en sus resultados destacaban que ambas dimensiones de la cohesión se relacionaban con el rendimiento.

Los anteriores estudios meta-analíticos de cohesión de grupo y rendimiento se centraron principalmente en factores contextuales. Beal et al. (2003) examinaron publicaciones relevantes proporcionando un análisis más detallado en función del criterio de rendimiento. Así los autores revelaron puntuaciones más altas en la

correlación entre la cohesión y el rendimiento cuando éste fue definido como comportamiento, que cuando fue evaluado con medidas de resultado.

Carron, Bray et al. (2002), examinaron la relación entre la cohesión a la tarea y el rendimiento con una muestra de 294 jugadores canadienses de fútbol y baloncesto. En sus resultados destacan que existe una relación positiva y significativa entre la integración grupal a la tarea y la atracción individual al grupo tarea con el rendimiento tanto en los jugadores de baloncesto como en los de fútbol.

En esta línea, Ramzaninezhad, Keshtan, Shahamat y Kordshooli (2009) con 13 equipos de voleibol profesionales, realizaron tres grupos en función del rendimiento obtenido y encontraron que los equipos que se mostraban con mayor cohesión grupal, sin distinción entre aspectos tarea y social, eran los equipos con mayor rendimiento. Es decir, los equipos que presentaban mayores puntuaciones tanto en la cohesión a la tarea como en la cohesión social, revelaban mayores índices de éxito en sus equipos. En el presente estudio, también hay que señalar que no encontraron ninguna diferencia significativa entre el nivel de cohesión y los grupos de rendimiento medio y bajo.

Por contra, Heuzé, Raimbault et al. (2006) en su estudio con jugadores profesionales de baloncesto afirmaban que existía una relación significativa entre la integración grupal a la tarea y el rendimiento al comienzo de la temporada, sin embargo, no encontraron ninguna relación significativa con los demás factores de la cohesión, ni con el rendimiento al final de la temporada.

Programas de intervención

Una línea importante de investigación en el ámbito de la psicología del deporte es incidir en el trabajo eficaz en equipo, denominado como “team building”, como medio de mejorar la cohesión grupal, ya que pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso (Carron, Colman et al., 2002; García-Mas et al., 2006; García-Mas y Vicens, 1995). En líneas generales, los distintos programas de intervención sobre “team building” se han centrado en mejorar aspectos sociales, pero pocos han sido los trabajos de intervención que se hayan centrado en la mejora de la cohesión a la tarea para optimizar el rendimiento deportivo.

Algunos de los trabajos de intervención más importantes, como son los de Voight y Callaghan, (2001) y Yukelson (1997), han confirmado la idea de que este tipo de programas son útiles no sólo para la mejora en el rendimiento individual de los

jugadores del equipo, sino que además aumentaba el rendimiento grupal, es decir, el funcionamiento eficaz del equipo mejoraba la unidad del mismo, tanto en el ámbito social como a la hora de llevar a cabo las tareas. Estos dos trabajos de intervención se han centrado en la mejora de aspectos sociales del grupo, como la falta de cohesión, responsabilidad y comunicación, disminución de conflictos y competitividad, a través de diferentes reuniones, donde se establecían rutinas, modos de actuación o estrategias de afrontamiento planteadas por el investigador y el entrenador a los jugadores para conseguir un rendimiento óptimo por parte del equipo.

Otro grupo de investigadores han utilizado programas de intervención centrados en la mejora de la cohesión de equipo, basándose en estrategias de “team-building”, donde los miembros del grupo aprenden cómo trabajar juntos para conseguir una meta común, y comparten la información con respecto a la calidad del equipo con el propósito de establecer pautas eficaces para el rendimiento colectivo (Carron, Spink y Prapavessis, 1997; Crace y Hardy, 1997; Senécal, Loughéah y Bloom, 2008; Stevens, 2002; Yukelson, 1997). Según diversos autores, un programa de intervención con “team-building”, debe poseer los siguientes componentes (Brawley y Paskevich, 1997; Carron, Hausenblas y Eys, 2005; Prapavesis, Carron y Spink, 1997): (a) visión compartida (metas comunes y roles complementarios); (b) trabajo en equipo de colaboración y sinérgico; (c) responsabilidad individual-equipo; (d) identidad del equipo; (e) cohesión positiva de equipo y (f) comunicación abierta y honesta.

Una de las primeras investigaciones desarrolladas en el ámbito del deporte fue llevada a cabo por Prapavesis et al. (1997). En su estudio, focalizaron la intervención a técnicos de fútbol que entrenaban a equipos de alto rendimiento, lo cuales asistían a talleres antes del transcurso de la temporada. En las reuniones se facilitaban estrategias o principios específicos para fomentar el espíritu de equipo que tenían que desarrollar en sus respectivos equipos durante seis meses.

Estos principios se organizaban en diferentes categorías y subcategorías que hacían referencias a aspectos que mejoraban la cohesión dentro de un equipo. Las categorías son la estructura del equipo (aceptación y claridad de roles, liderazgo y conformidad con las normas), el entorno del equipo (unidad del equipo y carácter distinto) y procesos de equipo (sacrificios, metas y objetivos y cooperación).

Una vez realizado el programa de intervención, los autores encontraron resultados que no mostraban diferencias significativas en la cohesión entre las

condiciones de control y experimental, pero los autores argumentaron que los entrenadores de la muestra control ya utilizaban muchas de las estrategias planteadas para mejorar la cohesión grupal.

Una investigación posterior es la de Senécal et al. (2008), que intentaron aumentar la percepción de cohesión en jóvenes jugadoras de baloncesto, mediante una intervención de trabajo en equipo a lo largo de una temporada, a partir de establecimientos de objetivos grupales. En sus resultados destacan que al final de la temporada los jugadores en situación experimental mostraban percepciones de cohesión significativamente mayores que el grupo control. Así, corroboraron que el establecimiento de objetivos en el equipo podía ser una manera de aumentar la cohesión dentro del grupo.

En esta línea, Leo, García-Calvo, Parejo, Sánchez-Miguel y García-Mas (2009), con 61 jugadores de baloncesto divididos en dos grupos, experimental y control, intentaron corroborar el aumento de la cohesión y la eficacia percibida a través de un programa de intervención basado en tareas cooperativas. Los resultados más destacados son las diferencias significativas encontradas en el grupo experimental tras el proceso de intervención en la cohesión social y la eficacia percibida por el entrenador. Además, también destacaban que factores como la cohesión tarea, la autoeficacia y la eficacia percibida por los compañeros mostraron mejoras importantes, pero no llegando a ser significativas.

También, otros autores como Spink y Carron (1993a, b), trataron de dotar a los entrenadores de una serie de elementos para el trabajo en equipo con la finalidad de aumentar la cohesión y la satisfacción en el deporte. Spink y Carron (1993a) plantearon en las clases de educación física una metodología de trabajo en equipo consiguiendo mejoras en el grupo experimental de mayor atracción hacia el grupo tarea y mayor adherencia a la práctica deportiva que el grupo control. Igualmente, Spink y Carron (1993b) en una investigación similar en clases de aeróbic, plantearon a los entrenadores una serie de estrategias para el trabajo en equipo con el objetivo de aumentar la cohesión y la satisfacción. En sus resultados, destacan que el grupo experimental y el grupo control se podrían distinguir en base a su nivel de cohesión, con mayores porcentajes por parte del grupo experimental. Además, al término del periodo de intervención, el grupo experimental manifestó un mayor grado de satisfacción en la práctica.

En esta línea, Newin, Bloom y Loughhead (2008), basándose en las pautas de actuación ofrecidas a los entrenadores por Spink y Carron (1993a), y Bloom, Stevens y Wickwire (2008), midieron la efectividad del programa de intervención a través de las percepciones de los entrenadores sobre el “team-building”. Los resultados que más destacaban eran la efectividad del programa de intervención llevado a cabo, y la gran importancia de la figura del entrenador para el desarrollo de la cohesión de equipo.

1.2. EFICACIA PERCIBIDA EN EL DEPORTE

Se pueden distinguir varios tipos de eficacia relacionadas con el contexto del deporte (Beauchamp, 2007). De hecho, existen diferentes estudios que han tratado de medir estas variables a través de las opiniones de los jugadores y del entrenador (Andrade Bastos, Salguero, González-Boto, Tuero y Márquez, 2005; Bandura, 1997; Chase, Lirgg y Feltz, 1997; Lent y Lopez, 2002). Una de las más conocidas es la autoeficacia, definida por Bandura (1997) como la creencia de un individuo en sus capacidades para organizar y ejecutar una tarea específica con éxito. Igualmente, otro concepto de eficacia que ha obtenido gran relevancia en los deportes colectivos es la eficacia colectiva, definida también por Bandura (1997) como las creencias del grupo en sus capacidades para obtener las metas propuestas. Otro tipo de eficacia clave para nuestro objeto de estudio es la eficacia percibida por los demás, tanto por el entrenador como por los compañeros. La eficacia percibida por el entrenador es entendida como la apreciación que éste tiene de las capacidades y habilidades de cada jugador respecto al buen desarrollo de las acciones del juego (Chase et al., 1997), mientras que la eficacia percibida por los compañeros es la creencia por parte de los jugadores en las capacidades de sus compañeros para desarrollar adecuadamente las exigencias de su deporte (Lent y Lopez, 2002).

1.2.1. TEORÍA DE LA AUTOEFICACIA

El concepto de autoeficacia es uno de los constructos psicológicos más influyentes en el deporte (Feltz, 1988). De hecho, Gould, Greenleaf, Chung y Guinan (2002) encontraron que la autoeficacia y la eficacia colectiva eran consideradas por los participantes como los principales factores que influían en su rendimiento.

La teoría de la autoeficacia de Bandura (1977) fue desarrollada dentro del marco de las teorías socio-cognitivas. Sin embargo, la teoría fue originariamente propuesta para explicar los diversos resultados alcanzados por los métodos usados en la psicología clínica para el tratamiento de la ansiedad, y desde entonces se ha ampliado y aplicado a otros ámbitos psicosociales, incluyendo la salud y el ejercicio (McAuley, 1992; McAuley y Mihalko, 1998; O'Leary, 1985), el deporte y el rendimiento motor (Feltz, 1988).

La autoeficacia no es un juicio sobre la habilidad de uno mismo, hablando objetivamente, sino es un juicio de lo que puede lograr cada sujeto con esas habilidades (Bandura, 1986). Estos juicios son producto de un proceso complejo de autovaloración y persuasión que confía en el proceso cognitivo de diversas fuentes de información de la eficacia (Bandura, 1990). Bandura (1977, 1986) categorizó estas fuentes como logros de ejecución, experiencia vicaria, persuasión verbal y estado psicológico. Otros han añadido categorías diferentes como estado emocional y experiencias imaginarias (Maddux, 1995; Schunk, 1995). Por tanto, desde los planteamientos iniciales hasta la actualidad se han ido incrementando estas fuentes, diferenciándose seis:

– Logros de ejecución: es una de las fuentes de información más influyentes, puesto que se relaciona con las experiencias vividas por el deportista en el pasado. Cuando se perciben estas experiencias como exitosas favorecen las expectativas de autoeficacia, pero cuando se perciben como fracasos, dichas expectativas disminuyen.

La influencia de las experiencias de rendimiento en la autoeficacia también depende de la percepción de dificultad, del esfuerzo realizado, del número de directrices recibidas, de la cantidad de habilidades que se han adquirido y de la percepción del éxito y del fracaso (Bandura, 1986; Lirgg, George, Chase y Ferguson, 1996). Bandura ha defendido que los logros de ejecución en tareas difíciles, tareas realizadas sin ayuda externa y tareas logradas con algunos fracasos ocasionales conllevan a mayores valores de autoeficacia. En cambio aquellas tareas que se logran fácilmente con ayuda externa o las tareas en la cual se repiten los fracasos, las cuales experimentan un pequeño progreso provocan menor confianza en las propias habilidades.

– Experiencias vicarias: es la información que proviene de la comparación de la propia ejecución con la de otras personas. Este proceso conlleva la observación del rendimiento de uno o más individuos, apreciando las consecuencias de su rendimiento, lo que produce que esa información sirva para formar juicios sobre su propia ejecución (Maddux, 1995). Así, si se observa a otro deportista ejecutando bien una determinada acción y percibimos que es fácil de realizar, aumentarán las expectativas de autoeficacia, mientras que si ejecuta mal dicha acción y se percibe como difícil bajarán las expectativas.

Un modo particular de aumentar la percepción de eficacia y rendimiento es el auto-modelado (Dowrick, 1991; Franks y Maile, 1991). El automodelado consiste en la observación del deportista en varias ocasiones de la correcta realización de una tarea o

las mejores partes de su ejecución y usando éste como modelo para futuras ejecuciones (Dowrick y Dove, 1980).

Existe una gran controversia en las investigaciones de este tópico en el ámbito del deporte, donde se manifiestan tanto aspectos positivos como negativos en su relación con la autoeficacia. Winfrey y Weeks (1993), compararon el efecto de grabaciones de automodelado sobre la mejora de rendimiento de los gimnastas y el aumento paralelo de su autoeficacia. En sus resultados no encontraron diferencias entre el grupo control y experimental en los niveles de autoeficacia. Asimismo, Ram y McCullagh (2003) examinaron si el automodelado aumentaba el rendimiento y la autoeficacia en jugadores voleibol. Los resultados revelaron que el automodelado tenía un impacto positivo sólo sobre el resultado de la habilidad y no sobre la mejora de la técnica o sobre la autoeficacia de los atletas.

Por el contrario, Zetou, Kourtesis, Getsiou, Michalopoulou y Kioumourtzoglou (2008) analizaron el efecto del automodelado sobre el aprendizaje de una habilidad y la autoeficacia en jugadores de voley playa. Los resultados indican que los participantes del grupo experimental mejoraron tanto el rendimiento como su autoeficacia. Igualmente, Singleton y Feltz (1999), encontraron que los jugadores de hockey de colegios expuestos durante varias semanas de video con automodelado mostraron mayor rendimiento en el lanzamiento a portería y una autoeficacia más alta comparándolo con el grupo control.

– Persuasión verbal: son técnicas basadas en la influencia verbal de otra persona, normalmente utilizadas por entrenadores, padres y compañeros, por la que se aumenta o disminuye la expectativa de autoeficacia. Para incrementar las expectativas es necesario que la persona que intente persuadir sea relevante para el deportista, así como que la información sea realista, por lo que suele resultar más complicado aumentar que disminuir la autoeficacia. Hay que señalar, que la autoeficacia basada en la persuasión verbal es probablemente más débil que la basada en realizaciones del propio deportista, ya que es más difícil inculcar firmes convicciones de autoeficacia solamente por medios persuasivos. El grado de influencia de la persuasión verbal en la autoeficacia también depende de la credibilidad, de la experiencia y de la fiabilidad de la persona. Generalmente, los entrenadores se creen ser fuentes creíbles en las capacidades de los jugadores, ya que miden el éxito de sus deportistas en términos de automejora en vez de como resultado.

– Estado fisiológico: la información de tipo físico se considera una fuente fundamental de información en el deporte. La percepción de cuál es el nivel de forma, la fatiga o sufrimiento al que se tendrá que enfrentar el deportista, determinarán en gran medida las expectativas de autoeficacia. La información fisiológica incluye el arousal autonómico que está asociado al miedo y a la falta de confianza, así como el nivel de actividad, del cansancio y del dolor. La información fisiológica ha mostrado ser una fuente importante de información de la eficacia en el deporte y sobre todo en aquellas actividades meramente físicas que en el caso de tareas no físicas (Chase, Feltz, Tully y Lirgg, 1994; Feltz y Riessinger, 1990).

– Estado emocional: igual que en el caso anterior, los estados emocionales por los que pasa el deportista influyen en las expectativas de autoeficacia. Estados afectivos positivos, como alegría, excitación y tranquilidad, son más adecuados para incrementar las expectativas que estados afectivos negativos, como tristeza, ansiedad y depresión (Maddux y Meier, 1995; Treasure, Monson y Lox, 1996). Sunck (1995) sugirió que los síntomas emocionales, como la aparición de ansiedad, pueden ser interpretados por un individuo como que carece de las habilidades indispensables para realizar cierta tarea, que a su vez influencia a los juicios a la hora de crear una percepción de autoeficacia.

– Experiencias imaginarias: en la misma línea que el aprendizaje por observación, el imaginarse a uno mismo o a otra persona en la situación de forma exitosa o fracasando, puede incrementar o disminuir las expectativas de autoeficacia. Bandura (1997) hace referencia a esto como un automodelado cognitivo y lo describe como una forma de modelado. Así, imaginándose a uno mismo ganando de nuevo a un oponente ha mostrado mayores niveles de eficacia y un aumento del rendimiento (Feltz y Riessinger, 1990). Otras simulaciones cognitivas como estrategias mentales, han mostrado también mejoras en las creencias de eficacia y el rendimiento en la competición (Feltz y Chase, 1998).

Estas categorías de información de la eficacia, basadas en la teoría de la autoeficacia de Bandura, no son exclusivas y algunas son más influyentes que otras. A la hora de realizar juicios sobre una tarea se utilizan diferentes fuentes de información en función de la situación y de las habilidades que se posean. Las consecuencias de estos juicios determinan el nivel de motivación de los deportistas, como reflejo de los desafíos que emprenden, el esfuerzo que desarrollan en la actividad y su perseverancia ante las dificultades. Además, los juicios de autoeficacia también influyen, en cierto

modo, en el pensamiento (intenciones, preocupaciones, atribuciones causales) y en las reacciones emocionales (orgullo, vergüenza, felicidad, tristeza), lo cual también determina en el deportista el tipo de motivación.

En esta línea, Bandura (1997) afirma que la motivación tiene una estrecha relación con las expectativas de eficacia. Cuando un jugador tiene incentivos suficientes para actuar y posee las habilidades precisas, las expectativas de eficacia excederán al rendimiento real. En cambio, cuando hay poco incentivo para realizar la actividad a pesar de tener la habilidad necesaria, las expectativas de eficacia serán bajas con respecto al rendimiento real. Por ello, es necesario tener una alta motivación a la hora de realizar una tarea si queremos aumentar nuestras expectativas de eficacia.

Las expectativas de eficacia no deberían ser confundidas con las expectativas de resultado. Las expectativas de resultado son definidas como la creencia de que ciertos comportamientos conducirán a ciertos resultados. Sin embargo, la autoeficacia es la creencia en la capacidad de alguien de realizar el comportamiento satisfactoriamente (Bandura, 1977). La Figura 3 presenta las relaciones entre las fuentes principales de información de eficacia, juicios de eficacia, y consecuencias según la teoría de Bandura.

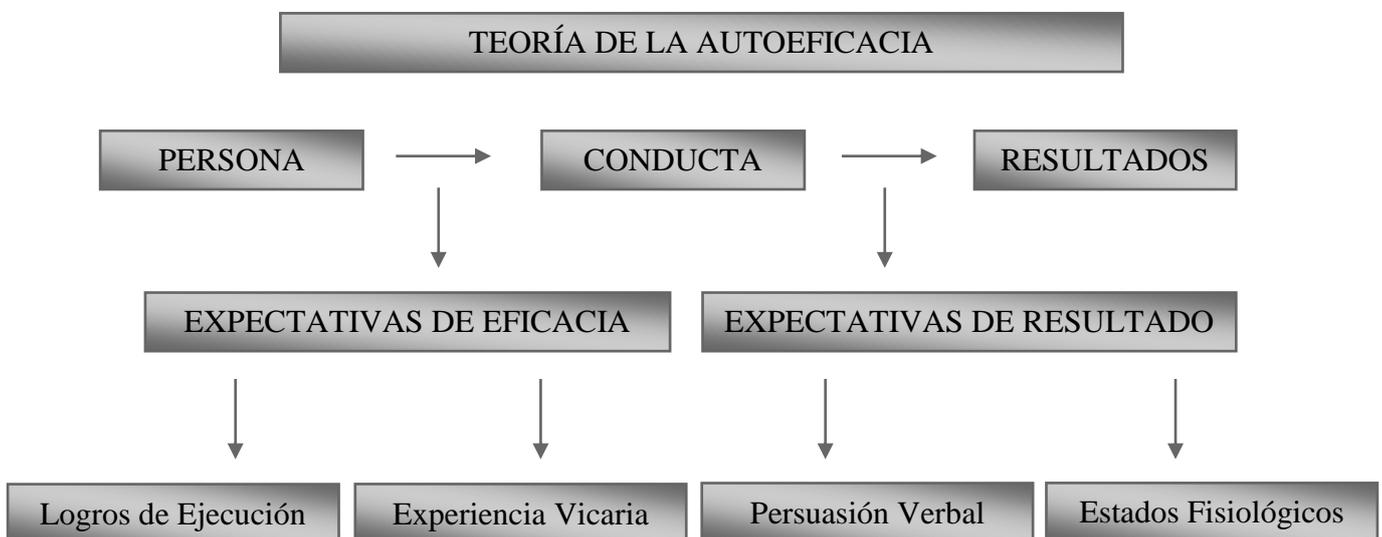


Figura 3. Teoría de la Autoeficacia de Bandura (1986).

1.2.2. EFICACIA COLECTIVA

En numerosas ocasiones encontramos equipos deportivos que se componen de jugadores con gran talento y que sin embargo tienen un rendimiento bajo, y por el contrario, otros equipos a priori con jugadores de menor nivel consiguen realizar grandes temporadas. La confianza que tienen los miembros del grupo en sus capacidades colectivas puede comenzar a explicar estas inconsistencias. Bandura (1997) afirma que sumar las eficacias individuales de un grupo es escaso para representar la dinámica coordinativa de sus miembros. Es decir, los grupos pueden estar compuestos por personas más o menos eficaces, sin embargo, es más importante cómo perciben los miembros la capacidad de su grupo en conjunto que cómo perciben sus propias capacidades.

Por ello, mientras que la autoeficacia describe la percepción de un jugador sobre sus capacidades para realizar una tarea con éxito, la eficacia colectiva describe la percepción de los jugadores de un equipo sobre las capacidades del mismo. Más exactamente, Bandura (1997) define la eficacia colectiva como “las creencias del grupo en el conjunto de capacidades para organizar y ejecutar las líneas de actuación requeridas para producir los logros propuestos” (p. 476).

Profundizando en la definición de la eficacia colectiva, hay que señalar en primer lugar, que la eficacia colectiva es una opinión compartida que implica cierto grado de consenso. Algunas investigaciones han operativizado este aspecto de la definición de Bandura, utilizando grupos de discusión para describir solamente las puntuaciones acordadas por el grupo (Gibson, 1999; Gibson, Randel y Early, 1996, 2000). La desventaja de este método es que la persuasión social de algunos líderes dentro del grupo puede llevar a un consenso forzado que no sea representativo de la mayor parte de los miembros del grupo (Bandura, 1997). Bandura sugiere que sería más apropiado utilizar la percepción individual de los jugadores y agregar cada puntuación al nivel del equipo. Pero esto significaría, que la eficacia colectiva es un constructo a nivel grupal, pero que representa las creencias individuales sobre el equipo.

El segundo punto de la definición de Bandura (1997) está relacionado con la implicación de las creencias sobre el conjunto de las capacidades del grupo. Esto significa que a diferencia de la autoeficacia, la cual describe el rendimiento individual en las tareas, la eficacia colectiva se refiere a la capacidad de realizar tareas que implican e integran al equipo en conjunto.

El tercer punto de la definición de Bandura (1997) tiene que ver con la organización y ejecución de los cursos de acción. Zaccaro, Blair, Peterson y Zazanis (1995) proponen, en este aspecto de la definición de Bandura, que la eficacia colectiva implica la asignación, coordinación e integración en los recursos del grupo. Así, sugieren que la eficacia colectiva se refiere no sólo a cómo cada miembro del grupo puede utilizar sus recursos individuales, sino también a cómo esos recursos pueden ser coordinados y combinados.

El punto final de la interesante definición de Bandura (1997) reside en esas creencias sobre tareas específicas. Otros investigadores han utilizado términos similares como potencia del grupo (Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993; Shea y Guzzo, 1987), que se ha definido como la creencia compartida de un grupo de que puede ser eficaz. Pero en cada caso, éstos describen sistemas generales de creencias sobre las tareas específicas relacionadas con las capacidades del equipo.

En cuanto a las fuentes de información de la eficacia colectiva, se puede decir que debido a que la eficacia colectiva ha nacido arraigada al marco teórico proporcionado por la teoría de la autoeficacia, las fuentes de la eficacia colectiva probablemente sean similares a otras formas de eficacia (Bandura, 1997). Así, los logros de ejecución y las experiencias vicarias estarán basadas en las experiencias a nivel de equipo, es decir, a través de situaciones similares en las que el equipo ha estado implicado, la persuasión verbal será dirigida al grupo, y los estados fisiológicos y afectivos podrán afectar al comportamiento del grupo. Por tanto, aunque los antecedentes de la eficacia colectiva quizá operen a nivel del grupo (Chan, 1998), los mecanismos serán probablemente similares a los que influyen la autoeficacia.

Watson y Chemers (1998) sugirieron que los tres antecedentes más importantes a nivel de grupo son las experiencias previas, la eficacia de los líderes y la propia composición del equipo. Además de los anteriores, Feltz y Lirgg (2001) proponían la existencia de otros antecedentes como son la experiencia vicaria, el clima motivacional del equipo y la cohesión del equipo.

Las experiencias previas son las fuentes más potentes que influyen en las creencias de eficacia colectiva (Bandura, 1997), así un número diverso de investigaciones lo contrastan (Feltz y Lirgg, 1998; Myers, Payment y Feltz, 2004). Riggs y Knight (1994) comprobaron los efectos del éxito o el fracaso de un grupo en un ambiente de trabajo y encontraron que el éxito/fracaso desempeñó un papel directo y

dominante en la percepción de la eficacia colectiva. En un estudio con equipos de hockey de género femenino, Myers, Payment et al. (2004) encontraron que el rendimiento previo predecía la eficacia colectiva, incluso después de considerar los efectos de los niveles previos de eficacia colectiva.

Como hemos comentado anteriormente, Watson y Chemers (1998) añadieron la eficacia de los líderes del grupo a la lista de fuentes de la eficacia colectiva. Así, el comportamiento de los líderes del grupo puede ser un importante determinante de la eficacia colectiva (Chen y Bliese, 2002; Jung y Sosik, 2002, Watson, Chemers y Presier, 2001). Los líderes tienen la oportunidad de contribuir al rendimiento óptimo de su equipo ya que pueden persuadir verbalmente a los demás jugadores y eliminar o minimizar los problemas de coordinación que puedan existir dentro del grupo. Watson et al. (2001) encontraron que los equipos con más líderes, bajo la forma de líderes designados y emergentes, tuvieron mayores niveles de eficacia colectiva. Resaltar, que estos autores hallaron que la influencia del liderazgo en la eficacia colectiva disminuía a medida que avanzaba la temporada y sugirieron que las experiencias de éxito colectivas llegaban a ser más influyentes como el posterior éxito o fracaso del grupo.

Por otro lado, Watson et al. (2001) afirmaban que la composición del grupo puede contribuir a aumentar o disminuir los niveles de la eficacia colectiva, lo cual corroboraba la proposición realizada por Zaccaro et al. (1995), que defendían que el tamaño del equipo quizás influía positiva o negativamente la eficacia colectiva percibida. Los grupos grandes pueden experimentar dificultades de coordinación y esas dificultades se pueden reflejar en la percepción de una eficacia colectiva baja. Sin embargo, los grupos grandes pueden también contener más recursos que pueden consolidar las creencias en la eficacia colectiva. Si la coordinación es el problema, la eficacia colectiva puede aumentar a lo largo de una temporada a medida que el equipo aprenda a trabajar como un conjunto (Watson y Chemers, 1998; Zaccaro et al., 1995).

En esta línea, Watson et al. (2001) no encontraron estos resultados al comienzo de la temporada, aunque sí eran evidentes al final de la misma. Estos autores afirmaban que al comienzo de temporada los equipos todavía estaban poco formados para probar sus habilidades de coordinación e integración entre los miembros del grupo, mientras que al final de temporada los jugadores habían tenido numerosas experiencias colectivas, sobre las cuales juzgar las capacidades de coordinación e integración.

Al igual que ocurría con la autoeficacia, las experiencias vicarias son un determinante destacado de la eficacia colectiva (Lindsley, Brass y Thomas, 1995). Si el conjunto de jugadores de un equipo observaban a un grupo de iguales con éxito en una competición, las creencias de eficacia colectiva aumentarán, mientras que si observan que estos jugadores fracasan pueden dudar en sus capacidades de cara a una competición. Halliwell (1990) mostraba videos de equipos de hockey con un alto rendimiento con el objetivo específico de dar un impulso a la confianza del equipo.

Otro aspecto que está emergiendo en la influencia de la eficacia colectiva es el clima motivacional del equipo (Magyar, Feltz y Simpson, 2004). Magyar et al. (2004) encontraron que los jugadores que percibían un clima orientado a la maestría en los entrenamientos, apreciaban mayores niveles de eficacia colectiva en su equipo. Igualmente, Heuzé, Sarrazin, Masiero, Raimbault y Thomas (2006) con el propósito de examinar las relaciones del clima motivacional percibido y la eficacia colectiva en equipos de balonmano y baloncesto femeninos, encontraron que la percepción de bajos niveles de un clima que implica al ego estaba asociado a una mayor percepción de eficacia colectiva al final de temporada.

Finalmente, y de acuerdo al objeto del estudio, Zaccaro et al. (1995) sugirieron que el grado de cohesión del equipo puede afectar al nivel de eficacia colectiva dentro del mismo. Heuzé, Bosseult y Thomas (2007), Heuzé, Raimbault et al. (2006) y Spink (1990) ya corroboraron esta afirmación en sus estudios, donde encontraron que las dos dimensiones de la cohesión, tarea y social, estaban relacionadas positivamente con la eficacia colectiva. Sin embargo, Paskevich et al. (1999) reconocieron que la relación entre la cohesión grupal y la eficacia colectiva puede ser bidireccional. Esto significa que quizás los equipos sean más eficaces como resultado de una mejor cohesión a la tarea, pero ellos quizás también se muestren más cohesionados porque perciben mayores capacidades colectivas.

A partir de estas fuentes de información los jugadores van a crear una percepción concreta sobre la eficacia colectiva de su equipo y que puede conllevar a una serie de consecuencias que pueden ser el resultado de aspectos cognitivos, afectivos y comportamentales. Dado el objeto de estudio de este trabajo, se examinarán aquellos trabajos de investigación que han tratado de explicar la influencia de la eficacia colectiva en el rendimiento del equipo (Gully, Incalcaterra, Joshi y Beaubien, 2002). Así, una serie de estudios longitudinales con equipos de fútbol y hockey americanos

encontraron que la eficacia colectiva predice el rendimiento del equipo (Myers, Feltz et al., 2004) incluso después de controlar los efectos del rendimiento inicial (Myers, Payment et al., 2004). Esta visión de la relación entre eficacia colectiva y rendimiento también ha sido analizada en investigaciones con jugadores universitarios (Watson et al., 2001) y profesionales de baloncesto (Heuzé, Raimbault et al., 2006).

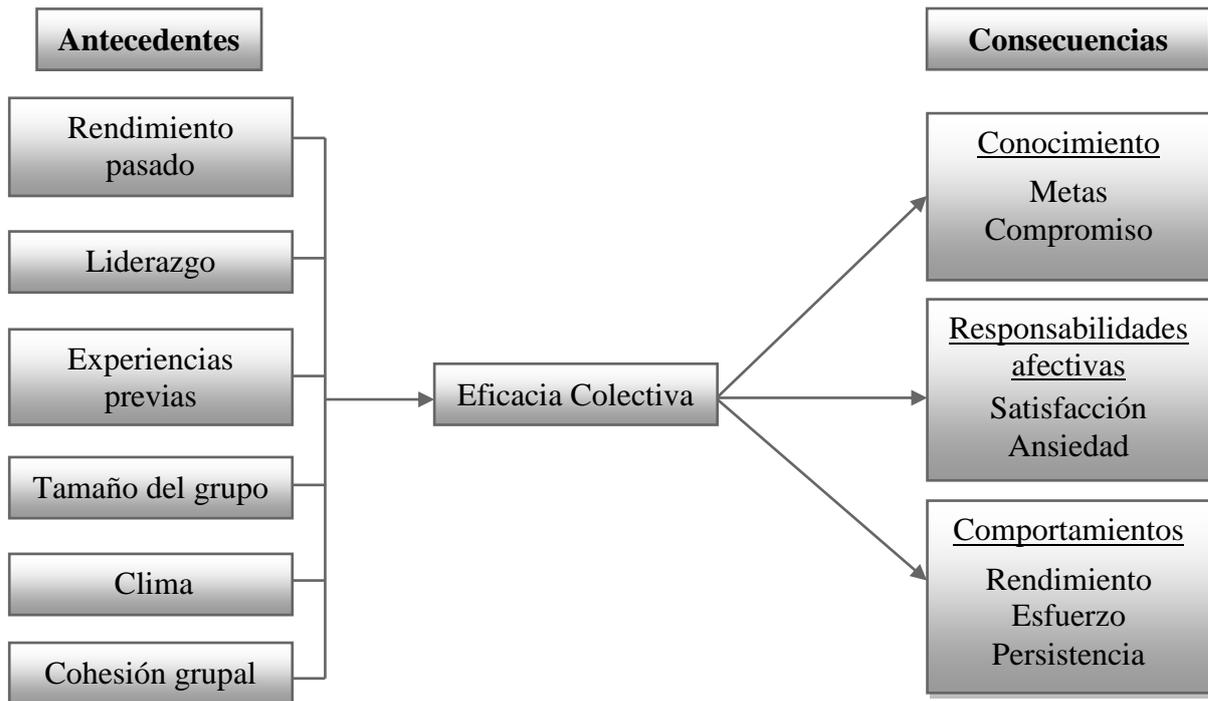


Figura 4. Antecedentes y Consecuencias de la Eficacia Colectiva en Deportes de Equipo (Beauchamp, 2007).

1.2.3. EFICACIA PERCIBIDA POR EL ENTRENADOR

Otro aspecto importante en el desarrollo de un equipo deportivo es el papel que juega la figura del entrenador. Desde la perspectiva de la eficacia, numerosos investigadores han destacado cómo el comportamiento de liderazgo de los entrenadores puede afectar a la percepción del equipo sobre las competencias colectivas.

Las expectativas de la eficacia del entrenador sobre el equipo pueden también desempeñar un papel determinante en las creencias de eficacia de sus jugadores. Por ejemplo, cuando solicitaron a los jugadores olímpicos de los E.E.U.U. enumerar las mejores cualidades de un entrenador para aumentar el rendimiento de los jugadores, se decantaron en segundo lugar por la ayuda y la confianza en ellos (Gould, Guinan, Greenleaf, Medbery y Peterson, 1999). De esta manera, un creciente cuerpo de conocimiento ha tratado de investigar el grado en el cual la eficacia del entrenador influye en el aprendizaje, desarrollo y rendimiento de sus jugadores (Chase et al., 1997; Feltz, Chase, Moritz y Sullivan, 1999; Myers, Vargas-Tonsing y Feltz, 2005).

Dos formas de eficacia del entrenador han recibido especial atención en el ámbito de la investigación y es fundamental diferenciarlas. Una incide en la confianza del entrenador en sus propias capacidades para facilitar el aprendizaje y desarrollo de sus jugadores (Feltz et al., 1999) y la otra, trata sobre la confianza del entrenador en las habilidades de sus jugadores para realizar diferentes tareas con éxito (Chase et al., 1997). Ambas describen pensamientos del entrenador, sin embargo, en el primer caso se refiere a las propias capacidades del entrenador, mientras en el segundo caso hace mención a las capacidades de los jugadores. A pesar de que estas dos concepciones de eficacia del entrenador son conceptualmente distintas, los investigadores han demostrado cómo ambas están estrechamente relacionadas (Hoyt, Murphy, Halverson y Watson, 2003; Jackson, Knapp y Beauchamp, 2009).

En este caso, el foco de atención de este estudio se centra en la percepción del entrenador acerca de la eficacia percibida en sus jugadores. Un estudio destacado es el de Hoyt et al. (2003), que utilizando el término eficacia de liderazgo como eficacia del entrenador, encontraron que la eficacia del entrenador estaba relacionada significativamente con la confianza en las capacidades de su equipo, lo cual a su vez predecía la eficacia colectiva percibida por el entrenador. Igualmente Hoyt et al. (2003), comprobaron que cuando los entrenadores comunicaban sus expectativas de eficacia a su equipo, el equipo se volvía más eficaz, dando por resultado un mayor rendimiento.

En un estudio de campo desarrollado por Chase et al. (1997), proporcionaban pruebas adicionales para afirmar los efectos que pueden conllevar la confianza del entrenador en la eficacia de los jugadores sobre el comportamiento del jugador y a su vez con el rendimiento. Chase et al. (1997) preguntaron a los entrenadores de cuatro equipos de baloncesto femenino antes de los partidos su confianza en las capacidades de sus equipos a la hora de realizar habilidades específicas durante la competición, es decir, tiros de campo, tiros libres, rebotes, etc. Añadían también, la valoración de la importancia de estas habilidades, el control que sentían sobre el resultado y la capacidad del rival. Los entrenadores que percibían mayores niveles de eficacia en sus jugadores se correspondían con los equipos que mostraban tener un mayor control sobre el resultado. Además, los resultados revelaban que cuando el entrenador consideraba que el rival tenía una mayor capacidad, percibía menor eficacia en el equipo.

Otros hallazgos encontrados por Chase et al. (1997) fueron que la confianza de los entrenadores en las capacidades de sus equipos estaba relacionada con dos indicadores del rendimiento en baloncesto, los tiros libres y las pérdidas de balón, es decir, cuanto mayor era la confianza en el equipo durante los partidos, sus jugadores mejoraban los porcentajes de tiros libres y reducían las pérdidas de balón.

Un segundo propósito del estudio de Chase et al. (1997) era determinar las fuentes de información que utilizaban los entrenadores para formar sus juicios de eficacia de sus equipos. Los factores que dieron lugar a altas expectativas de eficacia eran el buen juego desarrollado en los últimos partidos, la valoración positiva a la hora de compararlo con los rivales, la vuelta de un jugador lesionado y los comentarios negativos de los jugadores sobre el equipo contrario. Los entrenadores también identificaron la realización de una buena preparación, su cuerpo técnico y sus jugadores como mejora de la percepción de altas expectativas en la eficacia en sus equipos. Hay que resaltar que los entrenadores destacaban como un factor que aumenta las expectativas de éxito, el rendimiento bajo de su equipo, ya que confiaban en sus posibilidades y pensaban que iban a ir a más. Contrariamente, los factores que favorecían las expectativas de eficacia baja eran el mal juego de los últimos partidos, lesiones o cansancio de los jugadores y la calidad elevada del rival.

1.2.4. EFICACIA PERCIBIDA POR LOS COMPAÑEROS

Pueden existir diversas formas de autoeficacia en el deporte y cada una de ellas ser independientes entre sí aunque se manifiestan de forma conjunta durante la competición. Así, la eficacia percibida por los compañeros según lo descrito por Bandura (1997) se podría considerar un tipo específico de autoeficacia. Estas diferentes visiones de eficacia percibida son frecuentes en muchos deportes, pero todavía las creencias de eficacia dentro del rendimiento han recibido una atención limitada dentro de la investigación.

De forma similar a la teoría anterior de la eficacia percibida por el entrenador, Lent y López (2002) sugirieron que cuando los jugadores pertenecen a un grupo donde existen gran número de relaciones sociales, las creencias de autoeficacia se van a crear también en función de la interacción entre los compañeros de equipo.

De esta forma, Lent y López (2002) sugirieron que también se considere la reflexión de los jugadores sobre cómo ellos son vistos por sus compañeros. Específicamente, describieron las creencias que una persona tiene sobre cómo sus capacidades son vistas por los otros significativos como otra forma de valorar la eficacia percibida. Por ejemplo, si ante un partido de fútbol debemos elegir entre un portero novato y otro experimentado para jugar una final de una competición importante, los demás compañeros del equipo se mostrarán más o menos confiados en las capacidades del equipo en función de la confianza que tengan en uno y otro portero. Así, dependiendo de cómo los jugadores valoran la eficacia de los compañeros puede afectar al nivel de compromiso con el equipo, al nivel de esfuerzo empleado durante la realización de diferentes actividades y al rendimiento grupal que se puede llegar a obtener (Lent y López, 2002).

Este aspecto provoca la aparición de un nuevo concepto, que es la eficacia percibida por los compañeros, que se ha definido como la creencia de un jugador en las capacidades de sus compañeros para realizar una serie de tareas específicas (Lent y López, 2002). Dentro de la literatura de la psicología del deporte, pocos trabajos se han centrado en analizar estas variables, destacar el trabajo de Leo, García-Calvo, Sánchez-Miguel y Parejo (2008) donde establece una relación de la eficacia percibida por los compañeros con la cohesión social.

Otros estudios de gran relevancia han sido los realizados por Jackson y colaboradores (Jackson y Beauchamp, 2010; Jackson, Beauchamp y Knapp, 2007;

Jackson, Knapp y Beauchamp, 2008) quienes investigaban acerca de la relación de la autoeficacia y la eficacia de los compañeros con diversas variables adaptativas. De esta manera, Jackson et al. (2007) empleando tenistas que competían en la categoría de dobles, midieron la eficacia percibida en los compañeros obteniendo que aquellos que percibían mayores niveles de eficacia en el compañero mostraban mayor satisfacción y mayores niveles de autoeficacia en la competición.

Igualmente, Jackson y Beauchamp (2010) con una muestra similar de tenistas encontró que la eficacia percibida en los compañeros se asociaba de forma positiva con el compromiso y el esfuerzo. De esta manera, Jackson et al. (2008) afirmaban que las fuentes de eficacia estaban interrelacionadas entre la autoeficacia y la eficacia de los compañeros, lo cual provocaba una serie de consecuencias positivas a nivel afectivo y cognitivo.

Otro estudio de especial relevancia es el desarrollado en hípica, donde se examinó la eficacia percibida en el compañero, entendido éste como la confianza del jinete en su caballo. En este trabajo, Beauchamp y Whinton (2005) intentaron examinar las relaciones entre la confianza de los jinetes en sus propias capacidades y en las capacidades de su caballo con relación al rendimiento en las pruebas ecuestres. El principal resultado era que los jinetes que más autoconfianza tenían y más confianza mostraban hacia su caballo, obtenían mejores resultados. Por tanto, la principal conclusión que se puede obtener, dentro de nuestro objeto de estudio, es que cada jugador no sólo debe intentar fomentar la confianza en sus propias capacidades sino también en las capacidades de cada uno de sus compañeros.

1.2.5. INSTRUMENTOS DE MEDIDA

A continuación se van a mostrar las diferentes escalas de medidas utilizadas para valorar la autoeficacia, la eficacia colectiva, la eficacia percibida por los compañeros y por el entrenador. Este apartado va a estar subdividido en cada una de las variables anteriormente mencionada, con la idea de clarificar al máximo cada una de ellas. Dentro de cada apartado se realizará un breve repaso de los instrumentos realizados a lo largo de los años para medir los distintos tipos de eficacia, para terminar exponiendo aquellos utilizados en los estudios expuestos en dicho trabajo.

Autoeficacia

Bandura (1977, 1986, 1997) ha defendido siempre la utilización de medidas de autoeficacia que son específicas en el dominio de una tarea, y no aquellas que miden expectativas de rendimiento globales. Esto significa utilizar una aproximación microanalítica, la cual requiere una detallada evaluación del nivel, fuerza y generalidad de las creencias de autoeficacia. El nivel de autoeficacia es definido como las creencias sobre la magnitud o nivel de rendimiento posible. Fuerza se define como la certeza que un individuo tiene sobre su capacidad de alcanzar un cierto nivel de rendimiento. Generalidad se refiere al número de destrezas que un individuo piensa que puede llevar a cabo con su eficacia.

Una aproximación microanalítica nos permite analizar el grado de congruencia entre la autoeficacia y el rendimiento en una tarea a nivel individual. Como Wuertele (1986) señalaba, este tipo de análisis no han sido utilizados en estudios de psicología del deporte. Más bien, los investigadores en psicología del deporte han correlacionado el nivel o fuerza de autoeficacia con las puntuaciones de rendimiento obtenidas.

En investigaciones en el ámbito del deporte, las medidas de autoeficacia son normalmente construidas por una serie de tareas que varían en complejidad, dificultad e intensidad. Estas son conocidas como medidas de autoeficacia jerárquicas, donde los participantes son preguntados sobre si creen o no que pueden realizar una tarea.

Algunos estudios de investigación también han utilizado un solo ítem, sin embargo, estas escalas han sido objeto de problemas de fiabilidad y validez, especialmente en situaciones competitivas donde diversos factores influyen en el resultado. En estas situaciones, las correlaciones entre autoeficacia y rendimiento han mostrado ser mucho menores que cuando se usan múltiples ítems.

Aunque muchas de las escalas de autoeficacia han sido construidas específicamente para cada estudio, Ryckman, Robbins, Thornton y Cantrell (1982) construyeron la Escala de Autoeficacia Física (PSE) con dos subescalas, que proporciona una medida más generalizada de autoeficacia en el deporte y en la actividad física. La subescala de Habilidad Física Percibida mide la percepción sobre la habilidad física general y la subescala de Confianza de Autopresentación Física refleja la eficacia percibida en la demostración de habilidades físicas. A pesar de que se ha encontrado una adecuada validez predictiva para el PSE en contextos deportivos (Gayton, Matthews y Borchstead, 1986), otros trabajos con escalas específicas han encontrado mejores

predictores de tareas específicas (LaGuardia y Labbé, 1993; McAuley y Gill, 1983; Slinger y Rudestam, 1997). Además, el concepto de Escala de Autoeficacia Físicas como medida de autoeficacia ha sido también cuestionado porque los ítems no se desarrollan dentro de un contexto de esfuerzo para conseguir una meta y parece que representan más una medida de autoconcepto (Feltz y Chase, 1998; Maddux y Meier, 1995).

Otros dos instrumentos de medida que han sido utilizados para desarrollar la autoevaluación de la capacidad de los jugadores en el deporte son el CSI de Vealey (1986) y el CSAI-2 de Martens, Burton, Vealey, Bump y Smith (1990). Ambos miden la confianza en el deporte que es un concepto definido más ampliamente y que evalúa la percepción de rasgo y de estado para tener éxito en el deporte. Incluso la autoconfianza dentro del instrumento del CSAI-2, también tiene un foco más amplio en cuanto a la capacidad de alguien de rendir satisfactoriamente en la competición.

Independientemente de cómo se elabore el instrumento de autoeficacia, es importante que las medidas sean construidas dentro de los principios de la teoría, es decir, la medición de la autoeficacia y el rendimiento deberían ser concordantes y evaluarse conjuntamente en el tiempo (Bandura, 1997). Esto ha sido demostrado en el meta-análisis de autoeficacia y rendimiento de Moritz, Feltz, Fahrbachy y Mack (2000) donde hallaron que la autoeficacia y el rendimiento no eran concordantes y las correlaciones entre las variables eran más fuertes cuando ambas medidas hacen referencia a capacidades similares.

Eficacia Colectiva

Para medir la eficacia colectiva se han desarrollado diferentes instrumentos de medida en el ámbito del deporte. El más utilizado por su carácter general es el Cuestionario de Eficacia Colectiva (CEQ), que fue desarrollado originalmente por Feltz y Lirgg (1998) como una medida multidimensional que refleja la evaluación individual de los jugadores sobre el grado en el cual su equipo es capaz de resolver las demandas de su deporte a través de los recursos que poseen dentro del grupo.

La encuesta está diseñada para medir la percepción de los jugadores sobre las capacidades que tiene su equipo para organizar y rendir a su nivel deseado. Los diferentes aspectos del equipo son precedidos por la frase, “valora tu confianza en que el equipo tiene la capacidad de...” seguida por diversos ítems, por ejemplo, “jugar

mejor que el equipo contrario,” “mantener la presión”, “trabajar duro en equipo”, etc. El CEQ es un cuestionario de 20 ítems que se dividen en cinco subescalas: capacidad, unidad, persistencia, preparación, y esfuerzo. Las estimaciones internas de la confiabilidad indicaron que todas las subescalas estaban sobre .85, corroborando una alta consistencia interna.

Además, en el ámbito de los deportes colectivos se han desarrollado diferentes escalas basadas en las recomendaciones de Bandura (1997) y a partir del modelo creado por Feltz y Lirgg (1998) para valorar la eficacia colectiva. Algunos investigadores han utilizado instrumentos específicos a la hora de valorar la eficacia colectiva para deportes como balonmano (Heuzé, Raimbault et al., 2006; Heuzé, Sarrazin et al., 2006; Heuzé et al., 2007), baloncesto (Heuzé, Raimbault et al., 2006), rugby (Kozub y McDonell), hockey hielo (Myers, Payment et al., 2004), fútbol (Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado y García-Calvo, 2012) y fútbol americano (Myers, Feltz et al., 2004).

Uno de los mejores ejemplos de este tipo de instrumentos es el desarrollado por el grupo de investigación de Heuzé (Heuzé, Raimbault et al., 2006, Heuzé, Sarrazin et al., 2006; Heuzé et al., 2007) con jugadores de balonmano. El proceso siguió un acercamiento deductivo (Hinkin, 1995) y las recomendaciones hechas por autores anteriores para construir las medidas de eficacia (Bandura, 1986, 1997; Paskevich et al., 1999; Zaccaro et al., 1995). La validez interna fue evaluada con un proceso de tres fases. Primero, basado en la definición de Zaccaro et al. (1995) de la eficacia colectiva y de las medidas específicas en el deporte (Paskevich et al., 1999), los ítems fueron desarrollados a través de tareas colectivas específicas en ataque, defensa, y transiciones relevantes en el balonmano. En segundo lugar, la claridad y la importancia de los ítems fueron examinados por jugadores profesionales de balonmano, corrigiendo aquellas sugerencias que fueran consideradas como apropiadas. En tercer lugar, los autores (dos expertos en dinámicas de grupo y un entrenador de balonmano en élite) junto con las opiniones de los jugadores se aseguraron de una adecuada representatividad y un correcto contenido de la medida de la eficacia colectiva.

El resultado fue una escala de 27 ítems diseñada para evaluar la eficacia colectiva en balonmano. El preámbulo a cada ítem se centraba en la confianza del equipo para lograr una tarea específica (Moritz y Watson, 1998): “Contesten a las preguntas siguientes en relación a la confianza que ustedes tienen en la capacidad de su equipo de hacer ciertas cosas en balonmano.” Algunos ejemplos eran: “la confianza de

nuestro equipo en nuestra capacidad de obtener posiciones de tiro de larga distancia es...”; “la confianza de nuestro equipo en nuestra capacidad de jugar con defensa de zona es...”. Acorde con las recomendaciones de Bandura (1997), las respuestas se organizaban en una escala de 101 puntos que se extendía en intervalos de 10 unidades y donde el 0% representaba *en absoluto confiado* y el 100% *extremadamente confiado*. La estructura factorial de los 27 ítems analizados, indicaron que 25 ítems se agrupaban positivamente en un primer factor. Los dos ítems con puntuaciones por debajo de .40 fueron eliminados de los análisis. Los valores de la consistencia interna que se obtuvieron fueron aceptables (.90).

Más tarde, Leo et al. (2012) diseñaron un instrumento específico para medir la eficacia colectiva en el fútbol siguiendo las propuestas realizadas por Heuzé, Sarrazin et al. (2006) para deportes como el baloncesto y el balonmano. El proceso siguió un acercamiento deductivo en base a los juicios de los jugadores sobre la eficacia de su equipo en conjunto. La validez de contenido del instrumento fue evaluada con un proceso de tres fases. En primer lugar, los ítems fueron desarrollados en base a los elaborados por Heuzé, Sarrazin et al. (2006) para otros deportes colectivos, los cuales reflejaban tareas colectivas específicas en ataque y defensa. En segundo lugar, la claridad y la importancia de los ítems fueron revisadas por los jugadores de fútbol profesionales que militaban en Tercera División, corrigiendo fallos y planteando sugerencias si lo consideraban apropiado. Tercero, los autores, dos expertos en el campo de las dinámicas de grupo y un entrenador de equipos profesionales de fútbol, también revisaron el instrumento final para asegurar una adecuada representatividad y relevancia del contenido del instrumento de eficacia colectiva. El resultado era un instrumento que partía de una frase introductoria, “la confianza de nuestro equipo en nuestra capacidad...”, y un total de 26 ítems que hacía referencia a resolver ciertas situaciones en el fútbol en ataque y en defensa. Las respuestas obtenidas estaban dentro de una escala tipo likert de 1 a 5 puntos, donde 1 hacía referencia a *mala* y 5 a *excelente*. La estructura factorial de los 26 ítems fue analizada empleando un análisis factorial, donde los resultados indicaron que los 26 ítems se agruparon positivamente en un único factor cuyo valor en la consistencia interna conseguida fue aceptable (.82).

Eficacia percibida por el entrenador y por los compañeros

Respecto a la medición de la eficacia percibida por el entrenador y por los compañeros no se han encontrado escalas específicas para medir ambas variables, ya que a pesar de la relevancia mostrada por diversos autores en ellas (Chase et al., 1997; Hoyt et al., 2003; Lent y López, 2002), éstas han sido evaluadas habitualmente con adaptaciones de las utilizadas para medir la autoeficacia o con un único ítem o pregunta específica, pero no se han desarrollado instrumentos validados y empleados en investigaciones científicas.

Dentro del grupo de investigación de García-Calvo y colaboradores (Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva y García-Calvo, 2010), diseñaron un instrumento para medir la autoeficacia, la eficacia percibida por los compañeros y por el entrenador, basado en la guía de Bandura (2006). La medición se realizó en diferentes fases del juego diferenciando entre la autoeficacia, donde la valoración la realiza cada jugador sobre sí mismo; la eficacia percibida por los compañeros, donde la valoración la efectuaba cada jugador sobre cada uno de sus compañeros; y la eficacia percibida por el entrenador, donde la valoración la realizaba el entrenador sobre cada jugador. En todos los casos, las respuestas a los ítems se realizan sobre una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 correspondía a *malo* y 5 a *excelente*. Las diferentes dimensiones valoradas están formadas por los aspectos técnicos y tácticos en fase de ataque y defensa, los aspectos físicos y psicológicos y la valoración general del jugador. Todos los ítems se agrupan en un único factor principal que engloba la eficacia percibida en todas las fases del juego, y donde los valores de consistencia eran aceptables, siendo de .82 para la autoeficacia, .95 para la eficacia percibida por los compañeros y .88 para la eficacia percibida por el entrenador.

1.2.6. INVESTIGACIONES

A continuación se van a exponer los trabajos más importantes recogidos hasta el momento, con respecto a la eficacia percibida. En primer lugar, se expondrán los estudios más relevantes que hacen mención a la eficacia percibida y el rendimiento. Y en segundo lugar, se abordarán los resultados más destacados revisados hasta el momento en relación a los distintos tipos de eficacia y la cohesión de equipo.

Eficacia percibida y el rendimiento

Diversos autores consideran la autoeficacia como un mecanismo que influye en el rendimiento de los jugadores (Feltz, 1992). En este sentido, se ha demostrado que la percepción de los jugadores sobre su eficacia afecta significativamente a su motivación y a su rendimiento (Feltz, 1994).

Las investigaciones que abarcan la autoeficacia y el rendimiento deportivo, por lo general presentan un panorama diverso en cuanto a los resultados de los estudios. Esta gran variedad de resultados van desde los estudios que muestran resultados con una relación positiva entre ambas variables (Martin y Gill, 1991), hasta estudios que encuentran correlaciones negativas, indicando que a mayor autoeficacia percibida menor es el rendimiento alcanzado (McCullag, 1987).

Así, Moritz et al. (2000) realizaron un estudio meta-analítico donde demostraron que existe una gran variedad de resultados publicados. Estos autores incluyeron en su meta-análisis 45 estudios que produjeron 102 correlaciones entre autoeficacia y rendimiento deportivo, con un total de 3055 participantes. Los resultados globales indicaron una correlación positiva y significativa con un promedio de .38 entre la autoeficacia y el rendimiento.

Tras este meta-análisis, se han realizado diferentes investigaciones que han encontrado resultados en la misma línea que los anteriores. Beauchamp, Bray y Albinson (2002) evaluaron la autoeficacia y el rendimiento de 51 golfistas donde hallaron que la autoeficacia predecía el rendimiento en golf. Igualmente, Martin (2002) con 51 corredores en silla de ruedas de sexo masculino, encontraron relaciones significativas fuertes entre 3 tipos de autoeficacia y el rendimiento. En esta línea, Gernigon y Delloye (2003) con 62 ciclistas que participaban en competiciones de nivel nacional, encontraron que el éxito y el fracaso aumentaban y disminuían la autoeficacia respectivamente. Además, afirmaron que el rendimiento era predicho de forma moderada por la autoeficacia. De igual modo, Feltz, Chow y Hepler (2008) revelaron en su estudio que la autoeficacia era un fuerte predictor del rendimiento.

En contraste, Lent, Smith y Smith (2006) no encontraron significatividad en la asociación de la autoeficacia y el rendimiento en grupos de trabajo, e incluso Vancouver y sus colaboradores (Vancouver y Kendall, 2006; Vancouver, Thompson, Tischner y Putka, 2002; Vancouver, Thompson y Williams, 2001) y Yeo y Neal (2006) revelaron que la autoeficacia estaba relacionada negativamente con el rendimiento personal.

En relación a la eficacia colectiva y el rendimiento, en primer lugar hay que señalar que el estudio de la eficacia en el deporte dentro de la psicología del ejercicio se ha centrado sobre todo en la autoeficacia, quedando bastante apartadas las opiniones sobre las capacidades del grupo. De esta forma, hasta la fecha son pocos los estudios realizados con el propósito específico de estudiar la relación entre la eficacia colectiva y el rendimiento en deportes colectivos (Feltz y Lirgg, 1998; Heuzé, Raimbault et al., 2006; Myers, Feltz et al., 2004; Myers, Payment et al., 2004; Myers, Payment y Feltz, 2007).

En el estudio más extenso, Feltz y Lirgg (1998) evaluaron a seis varones interescolares de equipos de hockey hielo a lo largo de la temporada. La eficacia individual y colectiva fue evaluada antes de cada partido y el rendimiento a través de las estadísticas del equipo en competición. Los resultados seguían la misma línea que las sugerencias realizadas por Bandura (1997) donde afirmaba que la eficacia colectiva era el predictor más fuerte del rendimiento del equipo. Además, cuando analizaban las victorias y las derrotas a lo largo de la temporada, comprobaban que los niveles de eficacia colectiva aumentaban después de un triunfo y disminuían después de una derrota.

Conforme a esto, en el estudio de Myers, Payment et al. (2004) evaluaron la eficacia colectiva y el rendimiento de 12 equipos femeninos interescolares de hockey hielo en una temporada a lo largo de siete partidos consecutivos. Los principales resultados que encontraron eran que la eficacia colectiva podía explicar la variación del rendimiento del equipo, incluso después de controlar los efectos que podría causar el rendimiento anterior. Dado que la eficacia colectiva es una cognición social favorable al cambio (Bandura, 1997), los autores proponen que los responsables en el desarrollo del grupo, entrenador y líderes del grupo, pueden desarrollar estrategias para el aumento de la eficacia para facilitar el éxito del equipo.

En esta línea, Myers, Feltz et al., (2004) examinaron las relaciones existentes entre la autoeficacia, la eficacia colectiva y el rendimiento de equipos de fútbol americano. Los resultados revelaron que la eficacia colectiva era un predictor positivo del rendimiento en fase de ataque, y también encontraron que el rendimiento ofensivo pasado influía en las opiniones sobre la eficacia colectiva futuras.

Finalmente, otros estudios como los de Heuzé, Raimbault et al. (2006), Myers et al. (2007) y Ramzaninezhad et al. (2009), a pesar de que no tenían como objetivo de

estudio la relación entre estas variables, en sus resultados aparecía la existencia de una relación positiva entre la eficacia colectiva y el rendimiento del equipo.

En cuanto a la relación entre la eficacia percibida por el entrenador y el rendimiento, hay que destacar los estudios de Chase et al. (1997), Hoyt et al. (2003) y Leo et al. (2008). Chase et al. (1997) preguntaron a los entrenadores de cuatro equipos de baloncesto femenino antes de sus partidos sobre su confianza en las capacidades de sus equipos a la hora de realizar habilidades específicas del baloncesto, es decir, tiros de campo, tiros libres, rebotes, etc. Así, un mayor grado de confianza de los entrenadores en las capacidades de sus equipos estaba relacionado con dos indicadores del rendimiento en baloncesto, tiros libres y pérdidas de balón. Además, Hoyt et al. (2003), afirmaban que cuando los entrenadores comunicaban sus expectativas de eficacia a su equipo, el equipo se volvía más eficaz, dando por resultado un mayor rendimiento. En esta línea, se debe destacar el estudio de Leo, García-Calvo, Parejo, Sánchez-Miguel y Sánchez-Oliva (2010) con jóvenes jugadores de baloncesto, quienes afirmaron que cuanto mayor es la eficacia percibida por el entrenador mayores serán las expectativas de éxito y el rendimiento del equipo a final de temporada.

Finalmente, hay que señalar que son escasos los estudios que han tratado de relacionar la eficacia percibida por los compañeros con el rendimiento en el ámbito del deporte. Únicamente, la investigación de Leo, García-Calvo et al. (2010) en deportes colectivos, donde obtuvieron como principal resultado que los jugadores que otorgaban mayores puntuaciones en la eficacia percibida en los compañeros, mostraban mayores expectativas de éxito y mayor rendimiento del equipo al final de la temporada.

Cohesión y eficacia percibida

En lo relativo a la relación entre eficacia y cohesión, numerosas investigaciones han encontrado relaciones positivas entre ambas (Heuzé, Raimbault et al., 2006; Heuzé, Sarrazin et al., 2006; Kozub y McDonnell, 2000; Paskevich et al. 1999; Spink, 1990; Zaccaro et al., 1995). Si bien es cierto que se han encontrado pocos estudios relacionando la cohesión con la autoeficacia y la eficacia percibida por los compañeros y el entrenador, es decir, atendiendo a la medición de la eficacia de forma individual (Eys y Carron, 2001; Lent et al., 2006; Leo et al., 2008) sí podemos encontrar numerosas investigaciones donde se pone de manifiesto la relación entre la cohesión y

la eficacia colectiva (Heuzé, Raimbault et al., 2006; Heuzé, Sarrazin et al., 2006; Kozub y McDonnell, 2000; Paskevich et al., 1999; Spink, 1990).

La mayoría de estudios que han investigado sobre la relación entre la cohesión y la eficacia colectiva, han afirmado que los jugadores que perciben mayor cohesión dentro de sus equipos desarrollan percepciones más fuertes sobre la eficacia colectiva del grupo (Heuzé, Raimbault et al. 2006; Paskevich, 1995). A pesar de ello, existe una distinción entre los autores que defienden que los aspectos tarea de la cohesión son los que más relacionados están con la eficacia colectiva percibida (Kozub y McDonnell, 2000; Paskevich et al., 1999) y los que no encuentran ninguna distinción entre aspectos sociales y tarea, en la relación de cohesión y eficacia colectiva (Heuzé, Raimbault et al. 2006; Spink, 1990).

Paskevich et al. (1999) investigaron la relación entre la cohesión y la eficacia colectiva con jugadores de voleibol de universidad y clubes deportivos. En sus resultados encontraron que las dimensiones tarea de la cohesión, atracción individual al grupo tarea e integración al grupo tarea, estaban relacionadas positivamente con la eficacia colectiva. Resultados similares fueron encontrados por Kozub y McDonnell (2000) con equipos de rugby profesionales, donde los jugadores que percibían en sus equipos una alta cohesión a la tarea tendían a mostrar en sus equipos mayores niveles de eficacia colectiva. También revelaron que las dimensiones tarea de la cohesión, integración al grupo tarea y la atracción individual al grupo tarea, eran mejores predictores de la eficacia colectiva que las dimensiones sociales (integración al grupo social y atracción individual al grupo social).

Igualmente, Heuzé et al. (2007), con 84 jugadoras de balonmano, afirmaron que la atracción individual al grupo tarea se relacionaba de forma positiva con la eficacia colectiva, sin embargo ninguna dimensión de los aspectos sociales mostraban algún tipo de correlación. Además, estos autores revelaron que la evolución de la atracción individual del grupo tarea desde comienzo de la temporada hasta la mitad de la misma es predicha por la eficacia colectiva.

Más tarde, Ramzaninezhad et al. (2009) con 13 equipos de voleibol profesionales, afirmaban que los jugadores que percibían mayor cohesión a la tarea mostraban mayores creencias en la eficacia colectiva del equipo. Contrariamente, las dimensiones sociales de la cohesión no mostraban ningún tipo de relación significativa con la eficacia colectiva percibida por los jugadores.

En cambio Spink (1990), en su estudio con jugadores de voleibol del ámbito profesional y recreacional, encontró que los equipos con alta eficacia colectiva reflejaban una mayor cohesión, pero sin distinción entre la cohesión tarea y social (Zaccaro et al., 1995). Exactamente, los jugadores de voleibol profesionales que percibieron en sus equipos altos niveles de eficacia colectiva también percibieron los niveles más altos de cohesión social y de tarea. Al contrario, los jugadores que percibieron en sus equipos bajos niveles de eficacia colectiva percibían menores niveles de cohesión social y de tarea. Además, los investigadores también encontraron que no había ninguna relación entre la eficacia colectiva y la cohesión de equipo entre equipos de nivel recreacional.

En esta línea, Ronayne (2004) con jugadores de equipos escolares revelaron una relación positiva y significativa entre la cohesión social y de tarea con la eficacia colectiva, siendo más fuerte dicha relación al final de la temporada que al comienzo de la misma. Aunque hay que señalar que la percepción de los jugadores de mayores niveles de cohesión a la tarea, tanto de atracción individual al grupo tarea y de integración al grupo tarea, eran los predictores más fuertes de todas las medidas de eficacia colectiva.

Más tarde, Heuzé, Raimbault et al. (2006), con 154 jugadores profesionales de baloncesto participantes en primera y segunda división, afirmaron en sus resultados la existencia de una relación positiva entre tres dimensiones de la cohesión (atracción individual al grupo tarea, integración al grupo tarea e integración al grupo social) y la eficacia colectiva. Posteriormente, Leo, García-Calvo et al. (2010), con una muestra de jugadores de baloncesto, también reflejan en sus resultados una relación positiva entre la eficacia colectiva y las diferentes dimensiones de la cohesión, tanto sociales como tarea.

Como se ha comentado anteriormente, los estudios de Eys y Carron (2001), Lent et al. (2006) y Leo et al., (2008) se han centrado en la valoración de la eficacia individual de los jugadores en su relación con la cohesión, tanto de la autoeficacia como de la eficacia percibida por el entrenador y los compañeros. Estos autores encontraron resultados poco concluyentes, aunque se puede observar una débil relación positiva entre la autoeficacia, la eficacia percibida por los compañeros y por el entrenador con la cohesión de equipo.

1.3. COOPERACIÓN DEPORTIVA

Otra de las teorías explicativas cuyo principal objetivo es estudiar las dinámicas que tienen lugar dentro de los grupos de trabajo es la cooperación. Este constructo ha sido estudiado desde diferentes perspectivas, centrándose principalmente en el entorno de la educación (Gillies, 2004; Johnson y Johnson, 2009; León, 2006; León y Latas, 2007).

Dentro del ámbito del deporte, García-Mas et al., (2006) han planteado la existencia de otra teoría que trata de aclarar el funcionamiento o la dinámica interna de los equipos deportivos: la cooperación deportiva. Esta teoría nace de la necesidad de explicar el resultado de las interacciones que se producen dentro de un equipo deportivo, y de explicar también la doble situación cooperación/competición que se da entre los jugadores de un mismo equipo (García-Mas, 2001).

Inicialmente, esta dualidad entre la cooperación/competición fue expuesta por Deutsch (1949a y 1949b) y se amplió hasta la Teoría de Juegos (Axelrod, 1986; Nash, 1953), aplicándose a modelos como el Dilema del Prisionero (Thibaut y Kelly, 1959; Poundstone, 1995). Gracias a este modelo, se pueden definir las distintas conductas posibles de cooperación y competición entre dos jugadores con un objetivo común y que se ven obligados a tomar esta decisión sin información del pensamiento del otro e información parcial acerca de las pasadas interacciones del otro jugador (Miller, 1999).

A diferencia de la cohesión, la cooperación muestra como principal ventaja que permite investigar con variables bien definidas desde la psicología individual, y capaces de ser observadas y evaluadas más fácilmente que las variables que afectan al equipo como un conjunto de interacciones (García-Mas y Vicens, 1994, 1995). Sin embargo, en el ámbito de los equipos deportivos han sido escasos los intentos de estudiar la cooperación. Aparte de trabajos aislados en golf (Johnson, Bjorkland y Krotee, 1984), únicamente Orlick (1978) planteó la oportunidad de establecer juegos y dinámicas cooperativas en el aprendizaje de habilidades deportivas dentro de los equipos deportivos.

En este planteamiento cooperativo, cada jugador se enfrenta a tener que elegir entre una conducta cooperadora o no cooperadora. Desde un punto de vista individual, cada jugador se encuentra tentado a elegir la opción no cooperadora, ya que puede obtener un buen resultado para él mismo a costa del otro jugador (un compañero, el

entrenador, etc.). Sin embargo, si su contrincante elige también la opción no cooperadora, ninguno de los dos logrará algún beneficio. Desde el punto de vista del objetivo del equipo, los dos jugadores obtendrán mejores resultados personales si ambos optan por una opción cooperadora para poder ganar los dos, aunque menores que si se compite. Esta situación necesita por tanto, la capacidad de acumular las experiencias previas junto con la clarificación de los objetivos personales y grupales (García-Mas, 2001).

Así, las variables fundamentales del concepto de cooperación deportiva son: toma de decisiones, objetivos de cada jugador, del entrenador y del equipo, objetivos comunes o contrapuestos, interacción e interdependencia y, por último, información sobre los resultados de la cooperación y/o la competición (Rabbie, 1995). Por lo tanto, cada jugador en función de cada una de las variables anteriormente comentadas, dará lugar a una actuación más o menos cooperadora/competidora.

Si bien se han hallado diferentes intentos de categorizar a los jugadores en función de su tendencia a cooperar o a competir (Tajfel, 1978), García-Mas (2001) establece una posible división entre los jugadores que forman parte de un equipo:

a) El jugador no cooperador, es decir, no se interesa ni por las circunstancias ni las consecuencias de su posible cooperación y por lo tanto son relativamente inmunes al ambiente de su vestuario, del cuerpo técnico o la opinión pública. En este caso, es un jugador que cooperará muy poco, y únicamente lo hará cuando se dé una coincidencia puntual entre sus intereses personales con los globales del equipo.

b) El jugador causal, que se interesa tanto por las circunstancias como por las consecuencias de su cooperación, por lo tanto, cooperan más o menos en función de lo que cooperan los otros miembros del grupo. Asimismo, son más sensibles a la reducción de su esfuerzo si observan que los demás cooperan suficientemente.

c) El jugador cooperador, que actúa basado en el principio de justicia y que tiene como objetivo de su cooperación el bien del grupo en función del objetivo fijado. Esta conducta normalmente se desarrolla respecto a las expectativas y objetivos internos de cada jugador.

Por todo lo anteriormente comentado, ante la situación cooperadora/competidora de cada jugador, la máxima efectividad del equipo se obtendría cuando los jugadores eligen cooperar, y no por competir entre sí, ya que la cooperación provoca mayores

ventajas que la competición a la hora de conseguir objetivos individuales y colectivos (García-Mas, 2001).

1.3.1. MODELO DE COOPERACIÓN DEPORTIVA

García-Más et al. (2006) plantearon un modelo de cooperación deportiva, donde trataban de explicar cómo se crea la decisión cooperadora/competidora de los jugadores dentro de un equipo deportivo. La idea central del modelo, es que cada jugador dentro de las características del grupo en el que se encuentra, va a crear una tendencia a cooperar o competir a partir de una serie de factores disposicionales y factores situacionales.

De esta manera, en este modelo se incluyen a la vez, los factores interactivos, relacionados con las características del grupo y las relaciones que se dan dentro del mismo, así como el establecimiento de objetivos individuales y grupales; factores disposicionales, relacionados con la tendencia personal para cooperar o competir; y situacionales, que hacen referencia a los estímulos ambientales para cooperar o competir, como pueden ser las diferentes situaciones que se pueden dar en un partido y que tendrán su peso en la decisión de cooperar o no con los compañeros, el entrenador o con el objetivo grupal.

Por tanto, cada jugador en función de las características del equipo, va a crear una tendencia a competir o cooperar, la cual a su vez podrá establecerse de forma condicionada o incondicionada. Es decir, los jugadores ante una situación determinada en la que opten por cooperar, podrán realizarlo de forma condicionada, en función de la actuación de sus compañeros o una situación concreta dada, o incondicionada, donde el jugador decide cooperar independientemente de la situación a la que se enfrente.

Esta percepción de cooperación se establecerá también en función de la situación o contexto en la que se encuentre, ya sea dentro o fuera del campo, ya que puede influir de forma determinante en el tipo de decisión tomada por un jugador ante una determinada situación. Además, el agente con quién se establezca dicha cooperación, como puede ser el entrenador, los compañeros, etc., también puede ser determinante a la hora de llevar a cabo una decisión.

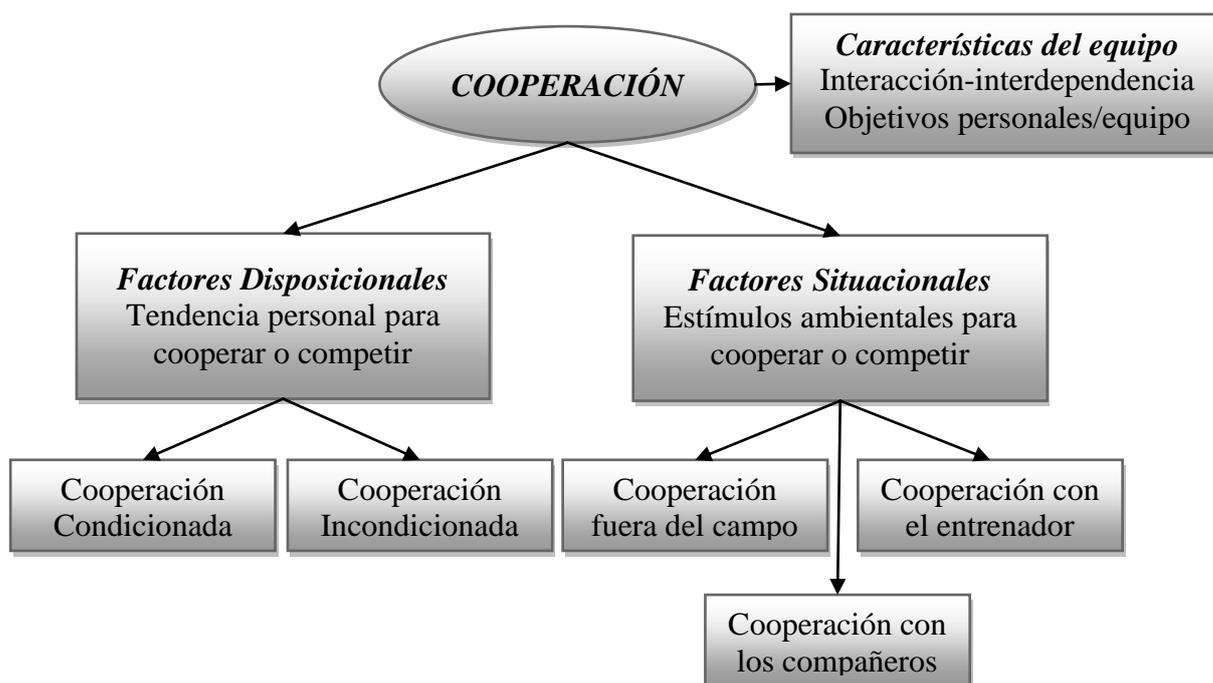


Figura 5. Modelo de Cooperación en el Deporte (García-Mas et al., 2006)

1.3.2. INSTRUMENTOS DE MEDIDA

En este apartado se van a mostrar las diferentes escalas de medidas utilizadas para valorar la cooperación deportiva. En primer lugar, señalar que a pesar de que en diferentes ámbitos se han desarrollados diferentes herramientas para medir la cooperación entre los miembros de un grupo (Sánchez, Mesa y Cabo, 1996; Tauer y Harackiewicz, 2004), dentro del ámbito del deporte pocas han sido las escalas diseñadas para valorar la cooperación deportiva de forma concreta y aislada.

Uno de los pocos instrumentos específicos para evaluar esta variable es el creado por García-Mas et al. (2006), conocido como Cuestionario de Cooperación Deportiva. Este instrumento trata de medir cooperación disposicional condicionada e incondicionada, así como la cooperación situacional con el entrenador, con los compañeros y fuera del campo. Consta de 15 ítems que están agrupados en 5 factores principales: cooperación disposicional condicionada, cooperación disposicional incondicionada, cooperación situacional con el entrenador, cooperación situacional con los compañeros y cooperación situacional fuera del campo.

1.3.3. INVESTIGACIONES

A continuación se van a exponer los trabajos más importantes realizados en torno al tópico de la cooperación deportiva, centrados en los estudios que hacen referencia a su relación con el rendimiento y la cohesión grupal.

En relación a las investigaciones que tienen por objeto de estudio la cooperación y el rendimiento deportivo hay que destacar que son escasos los autores que han tratado de analizar este tópico en el ámbito del deporte. El trabajo de mayor relevancia es el realizado por García-Mas (2001), donde presenta un estudio preliminar con 98 jugadores de fútbol y baloncesto, de distintos niveles de competición y edades. Los resultados muestran una división entre tres tipos de jugadores: cooperadores (20%), no cooperadores (20%) e indiferentes (60%) y afirman que para obtener mayor rendimiento los equipos deben disponer de todos los tipos de jugadores cooperadores.

Igualmente, González y Ortín (2010) ponen de manifiesto la utilidad de la cooperación para potenciar el clima grupal y las conductas autodeterminadas, así como para mejorar el rendimiento y la percepción de autoeficacia individual y grupal. Sus resultados parecen indicar cómo los trabajos centrados en la cooperación en momentos iniciales de la temporada pueden facilitar la identificación de las relaciones que se establecen dentro de un grupo deportivo y ayudar a la labor del entrenador, permitiendo trazar estrategias que favorezcan la convivencia interna del grupo y contribuyan a la optimización del rendimiento.

En cuanto a las investigaciones que han hecho referencia a la cooperación deportiva y a la cohesión de equipo, hay que destacar el estudio de García-Más (2009), donde afirmaba que existía una estrecha relación entre ambas variables, con altos índices de correlación. Además, destacaba cómo la cooperación presentaba mayores índices en la capacidad predictiva sobre la cohesión que cuando el análisis se realizaba de forma inversa.

Más tarde, este grupo de investigación ha desarrollado dos trabajos donde confirmaban la relación estrecha que mantienen estas variables, y donde intentaban averiguar la direccionalidad de esta relación, no encontrando resultados concluyentes en ninguno de ellos (García-Mas et al., 2009; Olmedilla et al., 2011).

En ambos estudios defienden la idea de que la cohesión deportiva se muestra como un conjunto de factores relacionados con la posición del jugador en el equipo, manteniendo una relación muy estrecha entre ellos, comportándose como un único

factor. En cambio, la cooperación deportiva muestra que los factores internos de la cooperación no poseen una correlación tan elevada entre ellos como los que conforman la cohesión, y que, por lo tanto, no la podemos considerar en ningún caso como un factor único. A pesar de ello, tanto los factores de la cohesión manifestaron una predicción sobre la cooperación con los diferentes factores de la cooperación mostraron una predicción positiva sobre la cohesión de equipo. Por tanto, sería necesario realizar nuevas investigaciones que traten de clarificar la relación entre ambos constructos (García-Mas et al., 2009; Olmedilla et al., 2011).

1.4.LIDERAZGO EN EL DEPORTE

Dentro del mundo del deporte, tanto jugadores, entrenadores como todos los componentes que lo rodean, incluido los espectadores, han considerado el liderazgo del entrenador como uno de los componentes más relevantes en la determinación del rendimiento de equipos deportivos. De hecho, en la mayoría de los ajustes que se producen a nivel organizativo en grupos deportivos se defiende la idea de que el liderazgo es un factor principal en la determinación de los niveles de eficacia y rendimiento.

A pesar de ello, existe cierta disparidad en estos planteamientos, ya que mientras para un gran número de personas hay una relación directa entre el liderazgo deportivo del entrenador y el rendimiento, para otros ejercer de manera adecuada un liderazgo no está ligado con el hecho de conseguir los objetivos propuestos. De esta manera, con el objetivo de abordar el liderazgo deportivo que ejerce el entrenador se van a exponer las diferentes teorías acerca de este tópico de investigación, los instrumentos o escalas de medidas asociadas y las investigaciones más relevantes en torno a los equipos deportivos.

Dado el interés generado y la importancia que le ha sido adjudicada en el ámbito deportivo, han sido muchos los autores que han intentado profundizar sobre el tópico de liderazgo, tanto para comprender las causas y las consecuencias de tal proceso, como las relaciones que mantiene con otros fenómenos grupales, como el rendimiento, la cohesión, la motivación, la eficacia, etc.

En primer lugar, hay que señalar que durante los últimos años se han creado diversas definiciones de liderazgo, no existiendo una definición aceptada en términos absolutos. Sin embargo, varios conceptos claves son comunes en la mayor parte de definiciones de liderazgo. En primer lugar, el liderazgo está presente tanto a nivel individual como grupal, en cuanto a los niveles organizativos dentro de un grupo. Los líderes deben tratar con jugadores a nivel individual, y utilizar dinámicas colectivas para que los jugadores conformen un equipo. En segundo lugar, el liderazgo es un proceso conductual, los líderes cambian o dirigen los comportamientos de los jugadores a través de sus acciones y conductas. En tercer lugar, el liderazgo es necesariamente interpersonal, requiere interacción y por lo tanto, la capacidad de comunicación. Finalmente, el liderazgo está enfocado hacia un logro concreto, es decir, siempre está

encaminado en una dirección específica. Los líderes deben ser capaces de influir en los jugadores para que se esfuercen en alcanzar los objetivos o metas propuestas.

En el deporte y en la actividad física, estas dimensiones hacen referencia a la toma de decisión, a la motivación de los participantes, al establecimiento de relaciones interpersonales y a la dirección segura del grupo. De esta manera, un líder debe conocer los objetivos del equipo y debe ofrecer una dirección y recursos para encaminarlo hacia esas metas.

1.4.1. EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO

El modelo multidimensional de liderazgo ha marcado tradicionalmente las investigaciones más relevantes de liderazgo asociadas a las disciplinas psicológicas de dirección y organización. Por ello, es importante conocer de forma básica, las ideas claves que han formado el desarrollo de esta teoría en el contexto del deporte.

Algunos de los primeros trabajos centrados en los estilos de liderazgo son los realizados por Lewin, Lippit y White (1939), Hemphill (1950), Kahn (1951), Katz y Kahn (1951), Bales y Slater (1955) y Halpin y Wirner (1957), en diferentes universidades americanas. A través de estos trabajos, se obtuvieron cuatro teorías básicas que formaron la fundamentación de la mayor parte de investigación en liderazgo: el modelo de eficacia de liderazgo de Fielder (1967), teoría de consecución de objetivo de liderazgo de House (1971), teoría reactiva-adaptativa de liderazgo de Osborn y Hunt (1975) y el modelo discrepante de liderazgo de Yukl (1971).

Existen otras dos perspectivas más recientes, la teoría transaccional de liderazgo (Bass, 1985; Burns, 1987) y la teoría transformacional de liderazgo (Bass, 1985), que han añadido varias aportaciones relevantes para el entendimiento del liderazgo. Todas estas teorías indagan sobre el liderazgo a través de una o varias de las siguientes perspectivas: el líder, los jugadores y los aspectos situacionales.

Examinando cada una de ellas, Fielder (1967) asumió que las personas tienen un estilo de liderazgo dominante que es difícil de cambiar, y que ese estilo de liderazgo prioritario es utilizado a la hora de afrontar una tarea por parte del grupo o cuando se intenta adquirir una buena relación con los jugadores. Este autor también defendía que la efectividad del líder estará en función de si la situación en particular favorece el estilo de liderazgo dominante del entrenador. La mayor aportación de la teoría de Fielder era

la idea de que cualquier tipo de liderazgo puede ser efectivo mientras se lleve a cabo en una situación adecuada.

Otra de las teorías acordes a esta línea de investigación fue la teoría de liderazgo Path-goal o Camino-meta (House, 1971). La diferencia principal entre las teorías de House y Fiedler, es que House asumió que los entrenadores o líderes pueden y deben adaptar su estilo de liderazgo a cada situación específica. El foco de atención en la teoría de Fiedler estaba en el líder-entrenador, mientras que el foco de la teoría de House estaba sobre los jugadores. House pensaba que el rol del líder era motivar a los jugadores en la organización de las tareas para clarificar cómo la realización de la misma llevaría consigo resultados valiosos. De modo que siguiendo a House, el trabajo del líder-entrenador es aumentar las contraprestaciones a los jugadores a la hora de lograr los objetivos, y mostrar el camino para conseguirlos de manera más fácil, reduciendo los obstáculos y aumentando las oportunidades para la satisfacción personal. La contribución principal del trabajo de House era que cada jugador requiere un estilo de liderazgo diferente por parte del líder-entrenador.

Más tarde, surgió la teoría adaptativa-reactiva de liderazgo de Osborn y Hunt (1975) que estaba centrada en cómo la organización afecta a sus miembros y líderes. Estos autores defendían que los líderes tienen que equilibrar las demandas del sistema organizativo con las necesidades de los miembros individuales. Es decir, los líderes deberán adaptarse a las demandas del grupo y reaccionar a las necesidades y deseos de los jugadores.

Por otro lado, Yukl (1971) contribuyó al desarrollo de la teoría de liderazgo en el deporte de tres formas. En primer lugar, conceptualizó las dimensiones de conducta considerada, estructura inicial y decisiones autocráticas-democráticas como tres dimensiones independientes e interrelacionadas del comportamiento del líder. En segundo lugar, Yukl propone que el modelo discrepante gobierne la relación entre la conducta del líder y la satisfacción de los jugadores con el líder. Esto significa, que la satisfacción de cada jugador con el líder o entrenador está en función de la diferencia entre las preferencias del jugador por un particular tipo de liderazgo y su experiencia real. Y finalmente, la tercera aportación era la explicación de la relación entre el liderazgo del entrenador y el rendimiento. De esta manera, sugirió que el rendimiento del grupo está en función de la interacción entre tres variables de gran relevancia: a) motivación de los jugadores para desarrollar una tarea, b) destreza de los jugadores en la

tarea y c) la calidad técnica en las decisiones de la tarea. De modo que, la conducta del líder y las variables situacionales son antecedentes de estas variables intermedias. Por ello, propuso que la conducta del líder puede tener sólo un efecto indirecto en el rendimiento del grupo, o el rendimiento es influenciado por estos constructos intermedios.

Todo esto confirma que el liderazgo, a través de la aproximación transaccional, es realmente una relación de intercambio entre el líder y los jugadores (Burns, 1987). Como afirmaban Kuhnert y Lewis (1987) “el líder transaccional ofrece a los jugadores algo que ellos quieren como intercambio de algo que quieren los líderes” (p. 649). Este intercambio podría contener algo tanto tangible (recursos económicos) como intangible (recursos humanos o emocionales). Estos autores se refieren al primero como transacciones de bajo-orden y al segundo como transacciones de alto-orden. El modelo transaccional sugería que la relación entre el líder y los jugadores es de mutua dependencia y para ser efectiva los líderes deberán ser capaces de encontrar las expectativas que sus miembros de grupo tienen.

En contraste, el liderazgo transformacional (Bass, 1985) también conocido como un nuevo liderazgo visionario y carismático, es un fenómeno donde los líderes son capaces de conectar con sus seguidores de un modo único que produce un extraordinario rendimiento individual y grupal. Los líderes transformacionales consiguen que sus jugadores tomen una visión de la organización del grupo como propia, obteniendo las necesidades de alta prioridad y un rendimiento más allá de expectativas.

Tras realizar un breve repaso de las principales teorías generales de liderazgo, a continuación, se van a exponer dos de los modelos de liderazgo con mayor relevancia en el deporte, el Modelo Mediacional de Liderazgo (Smoll, Smith, Curtis y Hunt, 1978) y el Modelo Multidimensional de Liderazgo (Chelladurai, 1978, 1990, 1993, 2001).

1.4.2. MODELOS DE LIDERAZGO

Modelo Mediacional de Liderazgo

Uno de los primeros modelos teóricos que han afrontado el estudio del liderazgo con entrenadores es el Modelo Mediacional de Liderazgo creado por Smith et al. (1978). Se caracteriza principalmente por las relaciones que se establecen entre las variables situacionales, cognitivas, comportamentales y de diferencias individuales.

El modelo está compuesto por la conducta del entrenador, la percepción del jugador sobre la conducta del entrenador y la evaluación y reacción de los jugadores. De esta manera, la idea fundamental del modelo es que los entrenadores muestran una conducta que, medida por la percepción de los deportistas, provoca en éstos una evaluación y reacción posterior.

Los procesos de percepción, recuerdo y reacción de los jugadores son tan importantes como las propias conductas del entrenador. Las investigaciones en torno a este modelo permiten a los autores incluir las variables situacionales y las diferencias individuales tanto del entrenador como de los jugadores que influyen en la conducta del entrenador, en la percepción del jugador sobre la conducta del entrenador y en la evaluación y reacción de los jugadores.

Estas variables situacionales hacen referencia a los elementos relacionados con el tipo de deporte, con el nivel de competición, con el tipo de situación (entrenamiento o competición), con el éxito o fracaso previo del equipo, con la atracción interpersonal hacia el equipo y otras variables similares que afectarán a todos los niveles del proceso. En cuanto a las diferencias individuales del entrenador se pueden incluir las metas personales o motivaciones, intenciones conductuales, instrumentalización, las normas asociadas con el rol del entrenador, inferencias en cuanto a motivación de jugador, el género del entrenador, etc. Finalmente, las variables que se refieren a las diferencias individuales de los jugadores son la edad, el género, la percepción de las normas del entrenador, la motivación para la práctica deportiva, la autoestima o la percepción del propio nivel de juego.

La idea fundamental del modelo mediacional, argumentada por Smoll y Smith (1989, p.1532), era que “un modelo que pretenda comprender verdaderamente el liderazgo, necesita considerar tanto factores situacionales y conductas manifiestas, como también los procesos cognitivos y las diferencias individuales de las relaciones que median entre los antecedentes, las conductas de liderazgo y los resultados”.

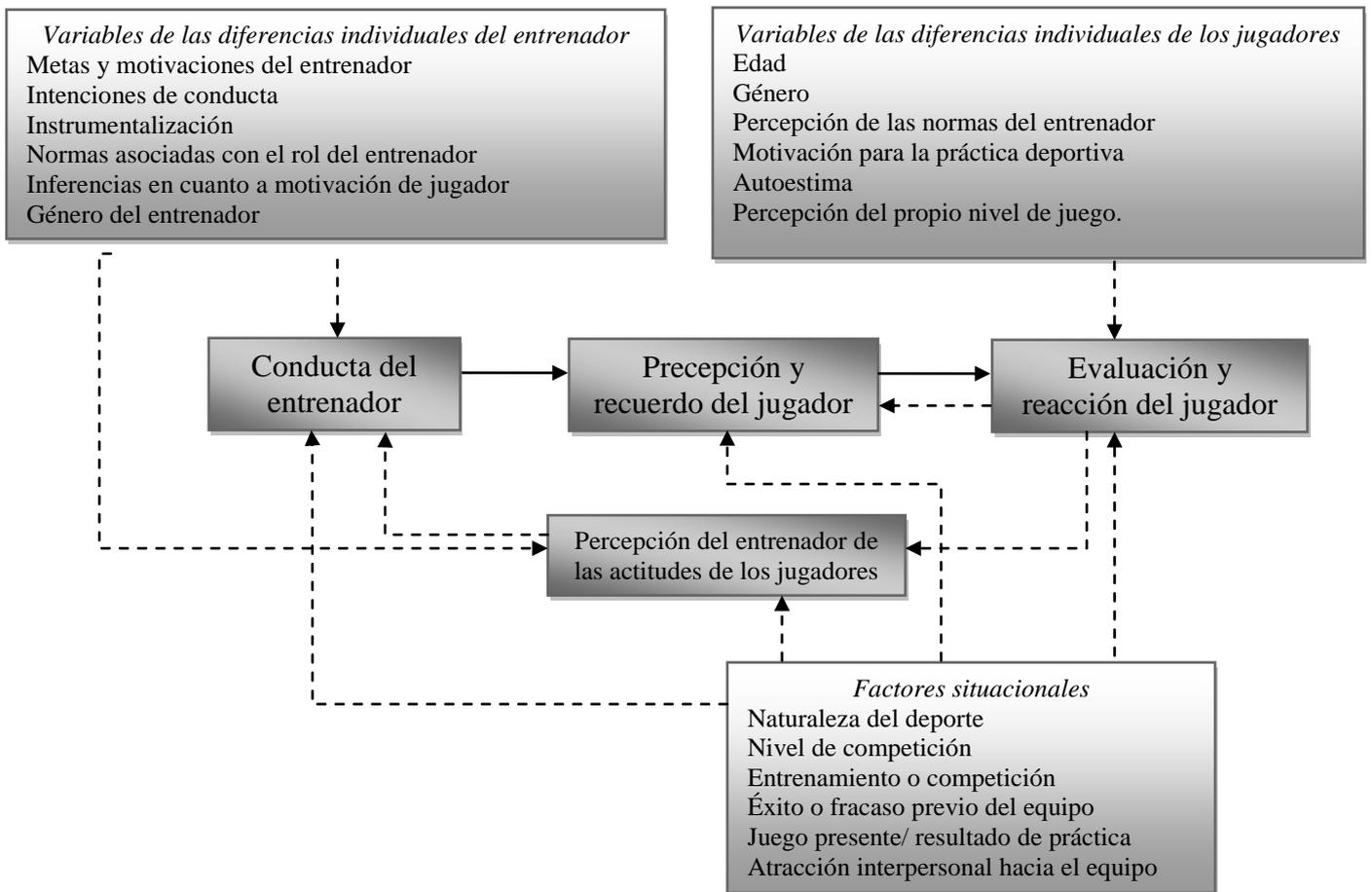


Figura 6. Modelo Mediacional de Liderazgo (Smoll y Smith, 1989)

Modelo Multidimensional de Liderazgo.

El Modelo Multidimensional de Liderazgo (MML: Chelladurai, 1978, 1990, 1993, 2001) es uno de los marcos teóricos más relevantes para el estudio del liderazgo en el deporte. Dicho modelo acompañado de su instrumento de medida, la Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS: Chelladurai y Saleh, 1980) se consideran dos elementos fundamentales para sintetizar y extender al contexto del deporte la conceptualización del liderazgo así como para establecer el marco teórico que engloba las principales investigaciones relacionadas con la organización y dirección de los equipos deportivos.

La premisa básica del modelo es que el liderazgo es un proceso complejo en el cual múltiples factores determinan su eficacia. Esto destaca la manera en la cual el

entrenador, el jugador, y la situación actúan recíprocamente para determinar la naturaleza de la influencia de un líder.

El modelo multidimensional de liderazgo está compuesto de cuatro componentes básicos: el comportamiento del entrenador, los antecedentes del comportamiento del entrenador, la influencia del liderazgo transaccional y los resultados del comportamiento del entrenador.

La hipótesis central del modelo sugiere que el rendimiento de un equipo y el nivel de satisfacción de los jugadores va a depender del grado de coherencia que manifieste el comportamiento de liderazgo del entrenador con la conducta de liderazgo preferida por los jugadores y la conducta de liderazgo requerida, entendida como las exigencias y requerimientos que debe contener el comportamiento del entrenador ante una situación concreta.

Esta relación es asumida generalmente como positiva. Es decir, cuanto mayor sean las conductas reales por parte del entrenador que se asemejen a las conductas preferidas por los jugadores y las conductas requeridas para un escenario en particular, mayor serán los niveles de rendimiento y de satisfacción esperados.

El modelo también propone que esta conducta real del entrenador está influenciada por las preferencias de liderazgo de los jugadores según las exigencias y obligaciones de la situación. Además, establece que el feedback obtenido de la satisfacción de los jugadores y el rendimiento también afecta al tipo de conducta real llevada a cabo por los entrenadores. Esto significa que los líderes pueden ser flexibles y modificar su comportamiento con el objetivo de conseguir resultados más favorables.

Por tanto, las conductas reales, requeridas y preferidas del entrenador van a estar influenciada por diferentes antecedentes clasificados en tres grandes categorías: características de los jugadores, características del líder, y características situacionales.

Centrándonos en clarificar de forma detallada cada una de las relaciones que se establecen entre los diferentes componentes que forman parte del modelo multidimensional de liderazgo, se empezará exponiendo las conductas de líder. La conducta preferida, la cual hace alusiones a la conducta deseada en ciertas situaciones sin tener en cuenta las obligaciones que se incluyen en la conducta requerida, va a ser creada a partir de las características de los jugadores (ej.: capacidades, rasgos, necesidades) y las características situacionales (reglas organizativas, filosofía, cultura).

Esta conducta incluye el concepto de líder ideal, con todas las características sobredimensionales que ese concepto implica. En esta conducta tienen mucho peso los comportamientos que los miembros del grupo desean en su líder y hay que entender que la relación líder-seguidores es bidireccional, por lo que el líder tiene que tener en cuenta lo que sus seguidores esperan de él.

En muchos casos es prácticamente imposible de cumplir, ya que es muy difícil que un líder pueda comportarse tal y como desea que haga por parte de sus seguidores y del ambiente que le rodea. En muchos casos, se aguarda que un líder se comporte de manera totalmente perfecta y que cumpla todas sus características idóneas.

En relación a la conducta real del líder, el principal antecedente que va a determinar esta conducta real serán las características del propio líder. Estas características incluyen capacidades, personalidad, experiencia, educación, etc. Este tipo de conducta es la visible en el día a día y no sólo va estar influenciada por las características del propio líder, sino también por las conductas tanto preferida como requerida. Es decir, la conjunción de los comportamientos preferidos y de los requeridos, condicionados por las características personales del líder, va a generar una conducta real que va a dar lugar a unos resultados.

Por último, la conducta requerida hace referencia a lo que se espera que haga el líder, las obligaciones implícitas en la función. Es la representación del rol a nivel social. Esta conducta viene determinada por las características situacionales como por ejemplo, la organización de objetivos grupales, tareas y estructuras; valores y normas sociales y culturales; y regulaciones impuestas por agentes externos. En definitiva, la conducta requerida del líder incluye diferentes parámetros asociados con el propio equipo, la organización del equipo y el entorno en el cual el equipo y su organización deben funcionar.

Además, la conducta requerida del líder va a estar influenciada por las características colectivas de los miembros del grupo. El nivel general de habilidad, el género y la edad de los miembros del grupo tendrá que ver con los comportamientos esperados y requeridos por el líder.

Finalmente, la conducta de liderazgo transformacional se presumen que influye no sólo en las características del líder, sino que también sobre las características de los jugadores y las características situacionales. De acuerdo a diferentes autores como Bass

y Avolio (1990) y Doherty y Danylchuck (1996), el constructo del liderazgo transformacional está compuesto por cuatro dimensiones:

– Carisma o influencia idealizada, hace referencia al despliegue por parte del líder de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores. Así puede demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso, sobre sus propias necesidades y compartir riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, por tanto es modelo de identificación e imitación. Pero por sí mismo este factor no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional.

– La motivación inspiracional es una dimensión que genera una identificación emocional con la visión del líder. Bass y Avolio (1994) la definen como la entrega de significados y desafíos a los seguidores por parte de líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas. Ello motiva e inspira a quienes les rodean, logrando seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida.

– La estimulación intelectual puede verse cuando el líder transformacional estimula a sus seguidores para ser innovadores y creativos, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público.

– La consideración individualizada se entiende como la actuación diferenciada que ejerce del líder a cada uno de sus subordinados de acuerdo a sus necesidades y capacidades. El líder transformacional considerado individualmente, actúa como entrenador y mentor en los seguidores, prestando especial atención a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo, haciendo que cada individuo sienta una valoración única.

El componente del liderazgo transformacional ha sido añadido recientemente al modelo y une la noción del liderazgo transformacional a los elementos de liderazgo transaccional dentro del modelo. El liderazgo transformacional cambia las características situacionales por el efecto del cambio en los valores de organización, objetivos y tradiciones a través de la introducción de una nueva visión para la organización. De manera similar, este líder modifica las características de los jugadores debido a que expresa la confianza en las capacidades de los compañeros para ayudar al equipo a

alcanzar una nueva visión sobre el logro de sus objetivos. Bajo el liderazgo transformacional, los miembros cambian sus valores y aspiraciones a favor de la organización para obtener mayor eficacia en su capacidad de lograr las tareas.

Bass (1985) y Doherty y Danylchuck (1996) no dudan en afirmar que no todos los líderes son transformacionales. Como hemos comentado anteriormente, al menos una de las dimensiones del liderazgo transformacional es considerada más bien un rasgo que un comportamiento. Además, desde que el constructo es medido con una escala interválica, se piensa que los individuos quizás exhiben algunas de las dimensiones del líder transformacional, consistiendo en un continuo entre no transformacional y extremadamente transformacional.

Finalmente, mientras que el modelo multidimensional de liderazgo sugiere que el liderazgo transformacional quizás favorezca la aparición de un líder más eficaz, no son necesario estos prerequisites para llevar a cabo un liderazgo efectivo. Es decir, la efectividad viene determinada por la interacción o congruencia entre el liderazgo requerido, preferido y real. El constructo de liderazgo transformacional juega un papel indirecto en la determinación de los antecedentes primarios de estos tres tipos de liderazgo, por lo que los entrenadores que no sean transformacionales también pueden ser muy eficaces en su rol (Riemer, 2007).

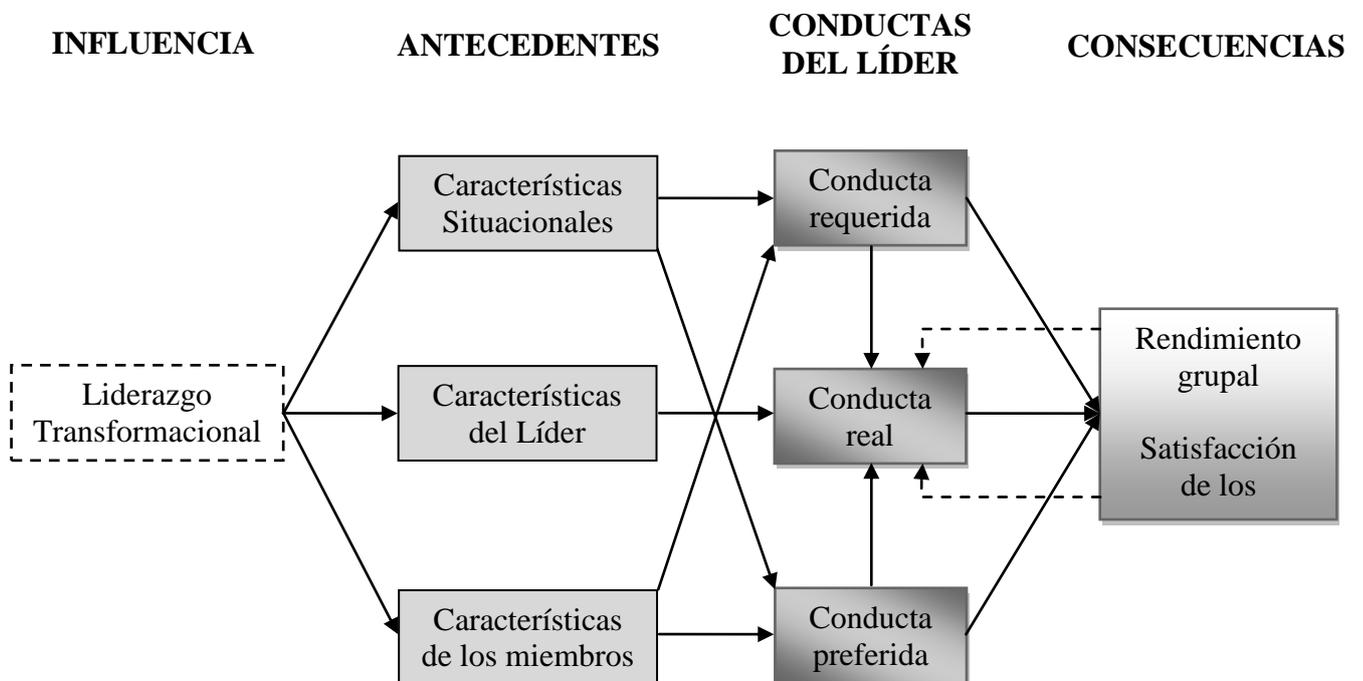


Figura 7. Modelo Multidimensional de Liderazgo Deportivo de Chelladurai (2001)

1.4.3. INSTRUMENTOS DE MEDIDA.

A continuación se van a mostrar las diferentes escalas de medidas utilizadas para valorar el liderazgo deportivo. Dentro de los instrumentos que han tratado de valorar las conductas y comportamientos del entrenador, hay que destacar dos grandes grupos ligados a cada una de las teorías más relevantes que han abarcado el estudio del liderazgo y que han sido explicadas con anterioridad.

En primer lugar, en base al Modelo Mediacional de Liderazgo se desarrolló el Sistema de Evaluación de la Conducta del Entrenador (CBAS: Smith, Smoll y Hunt, 1977) encaminado a determinar el tipo de conductas comunicativas y de refuerzo que llevan a cabo los entrenadores sobre los jugadores de su equipo a través de técnicas observacionales en torno a 32 categorías de evaluación.

En segundo lugar, ligado al desarrollo del Modelo Multidimensional de Liderazgo, se elaboró uno de los instrumentos de mayor transcendencia en este tópico de investigación como es la Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS: Chelladurai y Saleh, 1980), que se desarrolló para medir las conductas de liderazgo, incluidas las preferencias de los deportistas por algunos comportamientos específicos y las percepciones de los entrenadores de su propio comportamiento. Esta escala se ha traducido a varios idiomas, como portugués (Serpa, Lacoste, Antunes, Pataco y Santos, 1989), francés (Lacoste y Laurencelles, 1989), español (Crespo, Balaguer y Atienza, 1994), etc., mostrando una adecuada fiabilidad y validez en torno a diferentes tipos de deportes y participantes durante los últimos años.

La escala de liderazgo para el deporte está compuesta por cinco dimensiones:

- Entrenamiento e instrucción. Un entrenador que está orientado hacia el entrenamiento y la instrucción trata de mejorar las actuaciones de los deportistas a través de las explicaciones sobre las diferentes habilidades, la técnica y la estrategia, además de exigir un entrenamiento riguroso y una gran coordinación en las actividades por parte de los miembros del equipo.

- Comportamiento democrático (estilo de toma de decisiones). Un entrenador con estilo democrático permite a los deportistas participar en la toma de decisiones sobre las metas del grupo, métodos de entrenamiento y tácticas y estrategias de juego.

- Comportamiento autocrático (estilo de toma de decisiones). Un entrenador autocrático utiliza la toma de decisiones independiente y acentúa la autoridad personal

para trabajar con las decisiones. En general no son bien recibidas las sugerencias de los deportistas.

– Apoyo social (tendencias motivacionales). Este tipo de entrenador valora en gran medida el bienestar individual de los deportistas e intenta establecer una relación amena con ellos. A diferencia del entrenador que resalta las indicaciones positivas durante el juego, las conductas de entrenamiento orientadas hacia el apoyo social son independientes de las actuaciones de los deportistas, y en general se extienden más allá del terreno de juego.

– Feedback positivo (tendencias motivacionales). Este tipo de entrenador tiende a halagar continuamente o recompensa a los deportistas por la buena actuación. Los comentarios positivos están orientados y limitados al contexto deportivo.

Posteriormente, a partir de los dos instrumentos expuestos con anterioridad se crearon diversas escalas para medir la conducta de los entrenadores como son el Coaching Feedback Questionnaire (CFQ: Amorose y Horn, 2000) y el Coaching Behavior Scale for Sport (CBS-S: Côté, Yardley, Hay, Sedgwick y Baker, 1999), así como diferentes componentes del liderazgo del entrenador, como el Transformational Leadership Inventory (TLI: Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990) el Differentiated Transformational Leadership Inventory (DTLI: Callow, Smith, Hardy, Arthur y Hardy, 2009) y el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ: Bass y Avolio 2000). Sin embargo, todos estos instrumentos no han gozado en los estudios de investigación de la relevancia de las primeras escalas diseñadas. De esta manera, el Sistema de Evaluación de la Conducta del Entrenador y la Escala de Liderazgo para el Deporte siguen siendo los instrumentos más utilizados en el ámbito científico.

1.4.4. INVESTIGACIONES.

Dentro de las diferentes investigaciones que se han llevado a cabo a través del liderazgo deportivo, las que han aportado mayor relevancia son aquellas que han tenido como base el Modelo Multidimensional de Liderazgo. Los investigadores han probado en numerosas ocasiones tanto la utilidad como la precisión de este modelo y lo han aplicado en diferentes contextos, principalmente dentro del ámbito del deporte (Chelladurai, 1993; Horn, 1992, 2002).

Investigaciones en relación a los antecedentes del liderazgo

Dentro de este apartado, la mayoría de los trabajos se han centrado en analizar las diferentes condiciones o antecedentes, que afectan a la conducta del líder, como son las características de los jugadores y las características situacionales.

En primer lugar, centrándonos en las características de los jugadores, y más específicamente en la edad de los mismos, se puede asegurar que las preferencias por un tipo específico de liderazgo cambian a medida que el deportista madura. En líneas generales, a medida que los jugadores maduran a nivel deportivo prefieren cada vez más entrenadores que sean autocráticos y brinden apoyo social (Chelladurai y Carron, 1981). Los deportistas más maduros suelen tomar más en serio su deporte, y quieren un entrenador que sea bien organizado y que lleve a cabo su tarea pero que brinden apoyo a los jugadores y no excesivo feedback positivo (Riemer y Toon, 2001). En cambio, los más jóvenes prefieren liderazgos basados en comportamiento democráticos y feedback positivo (Chelladurai y Carron, 1983) y descartando aquellas conductas más autocráticas (Serpa, 1990). Hay que destacar que en los estudios revisados, el liderazgo de entrenamiento e instrucción es, en general, uno de los más elegidos por todo tipo de deportistas (Chelladurai y Carron, 1983; Fonseca y Fonseca, 1997).

Sin embargo, otros resultados relacionados con la edad de los deportistas sugieren, que las preferencias de los adolescentes más jóvenes y los mayores con relación al liderazgo suelen ser las mismas (Martin, Jackson, Richardson y Weiller, 1999; Terry y Howe, 1984), o incluso se han encontrado resultados contrapuestos a los anteriores donde no se priorizan un tipo de liderazgo concreto para jugadores de diferentes edades (Chelladurai y Carron, 1978; Erle, 1981)

Si se atiende a las investigaciones referente al género se puede afirmar que los hombres prefieren más un estilo de liderazgo centrado en el entrenamiento e instrucción, feedback positivo y en comportamientos autocráticos (Chelladurai y Saleh, 1978; Riemer y Toon, 2001; Terry, 1984), en comparación con las mujeres, las cuales se decanta por un estilo democrático y de apoyo social (Schliesman et al., 1994).

Finalmente, una de las características individuales más importante de los jugadores que van afectar al tipo de liderazgo son aquellas relacionadas con los aspectos psicológicos, ya sea la personalidad (Chelladurai, 1990, 1993) o el tipo de motivación mostrado (Vallerand y Ratelle, 2002). Así, estudios como el de Erle (1981) afirmaba que los jugadores con una orientación motivacional a la tarea y más intrínseca preferían

un mayor entrenamiento e instrucción, mientras que los jugadores que estaban motivados de forma extrínseca preferían mayor apoyo social. De igual forma, Chelladurai y Carron (1981) afirmaban que los jugadores que necesitaban continua información de su entorno preferían el entrenamiento e instrucción y rechazaban el comportamiento autocrático, y los jugadores con gran impulsividad preferían un mayor apoyo social.

También se han encontrado diferencias en cuanto a las características situacionales que rodean la práctica deportiva, principalmente en torno al tipo de deporte practicado y a la nacionalidad o cultura de los jugadores. De esta manera, algunos estudios (Chelladurai, 1978) han afirmado que los jugadores que practican deportes colectivos y abiertos prefieren un liderazgo basado en el entrenamiento e instrucción y feedback positivo (Kao, 2004), mientras los jugadores de deportes individuales y cerrados prefieren un liderazgo democrático y de apoyo social, rechazando cualquier tipo de comportamiento autocrático (Terry, 1984; Terry y Howe, 1984). En este sentido, la cultura o nacionalidad de los deportistas se ha considerado como una variable que influye en la elección del tipo de liderazgo ideal. Las principales investigaciones que se han llevado a cabo han sido comparando jugadores norteamericanos con jugadores asiáticos (Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinuma y Miyauchi, 1988; Chelladurai, Malloy, Imamura y Yamaguchi, 1987; Kao, 2004), sin embargo existen multitud de variables que puede afectar a las diferencias encontradas como el tipo de deporte o el tipo de competición (Riemer, 2007).

Investigaciones en relación a las consecuencias del liderazgo

En numerosas ocasiones, tanto jugadores, entrenadores, directivos o incluso espectadores utilizan los resultados para valorar el trabajo del entrenador. Sin embargo, la mayoría de las veces los entrenadores son cesados sin preguntar al equipo si estaba de acuerdo con el tipo de liderazgo utilizado por el entrenador o más si cabe si estaban satisfechos con el rendimiento del equipo. En algunos casos el tipo de liderazgo empleado por el entrenador puede ser la clave para obtener un rendimiento o unos resultados satisfactorios por parte del equipo.

Algunas investigaciones han tratado de indagar acerca de las consecuencias que puede conllevar un tipo u otro de liderazgo, principalmente centrándose en la satisfacción de los jugadores y en el rendimiento del equipo. Summers (1983) encontró

que la satisfacción de los jugadores se relacionaba de forma positiva con la percepción de un liderazgo de apoyo social, entrenamiento e instrucción, y feedback positivo (Bahrami, Zardoshtian y Jourkesh, 2011; Dwyer y Fischer, 1990). En esta línea de resultados, Chelladurai et al. (1988) afirmaba que todos los tipos de liderazgo, excepto el comportamiento autocrático facilitaba una mayor satisfacción en los jugadores (McMillin, 1990; Schliesman et al., 1994) que según Dwyer y Fischer (1990), se relacionaba de forma negativa con la satisfacción de los jugadores hacia el entrenador. Reafirmando estos resultados, Weis y Fiedrichs (1986) obtuvieron que la percepción de un liderazgo de feedback positivo predecía de forma significativa la satisfacción del equipo, mientras que el apoyo social y el comportamiento democrático eran predictores significativos de la satisfacción de los jugadores.

Con respecto al rendimiento, Weis y Fiedrichs (1986) encontraron que el apoyo social era el mejor predictor de los equipos con menor porcentaje de victorias. Horne y Carron (1995) indicaron que la percepción de un feedback positivo provocaba en los jugadores un aumento en la percepción de su propio rendimiento. Garland y Barry (1988) revelaron en su estudio que todos los tipos de liderazgo se manifestaban como predictores del rendimiento, siendo el comportamiento autocrático el que mayores índices presentaba, donde mayores niveles de este tipo de liderazgo estaban asociados a menores niveles de rendimiento (Robinson y Carron, 1982). De la misma manera, Gordon (1986) en su trabajo demostró que los jugadores de los equipos con más éxito percibían un liderazgo de entrenamiento e instrucción, comportamiento autocrático, apoyo social y feedback positivo. Por el contrario, Serpa, Pataco y Santos (1991) encontraron que la percepción de los jugadores de altos niveles en el liderazgo autocrático y bajos niveles en feedback positivo, apoyo social y conducta democrática se asociaban a los equipos situados en los primeros puestos con respecto a los últimos clasificados.

Existe otro grueso de investigaciones que han relacionado el tipo de liderazgo preferido por los jugadores, el requerido por ellos mismo y el liderazgo real ejercido por el entrenador con la satisfacción y el rendimiento. En líneas generales, se ha hipotetizado que cuanto mayor sea la coincidencia entre los diferentes tipo de liderazgo mayor será la satisfacción y el rendimiento mostrado por los jugadores (Riemer, 2007). Sin embargo, se han encontrado resultados muy dispares por diferentes inconsistencias

en las diferentes medidas (Chelladurai y Riemer, 1998; Riemer y Chelladurai, 1995; Riemer y Toon, 2001).

Otro conjunto de investigaciones han examinado las consecuencias de los diferentes comportamientos de liderazgo en relación a diferentes procesos grupales como son el clima motivacional (Alferman, Lee y Würth, 2005; Gardner, 1998), la cohesión grupal (Callow et al., 2009; Vincer y Loughhead, 2010) y la eficacia colectiva (Chen y Bliese, 2002; Jung y Sosik, 2002, Watson et al., 2001).

Particularmente, los principales hallazgos entre motivación y liderazgo señalan que los entrenadores que se manifiestan con un tipo liderazgo asociado con el entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y comportamiento democrático, es decir, aquellos liderazgos que abogan por el apoyo y el refuerzo positivo en las tareas, están asociados a connotaciones positivas como la motivación intrínseca (Amorose y Horn, 2000, 2001), la satisfacción de los jugadores (Horn, 2002; Schliesman et al., 1994) y el clima motivacional que implica a la tarea del entrenador (Alferman et al., 2005; Gardner, 1998).

En este sentido, Balaguer y colaboradores (Balaguer, Crespo y Duda, 1996; Balaguer, Duda, Atienza y Mayo, 2002) afirman en sus estudios que los jugadores que percibían un clima motivacional que implicaba a la tarea estaban satisfechos con el liderazgo y la conducta de su entrenador. En cambio, los jugadores que percibían un clima que implicaba al ego se mostraban en desacuerdo con las conductas llevadas a cabo por el entrenador.

Igualmente, Smith, Fry, Ethington y Li (2005) con el objetivo de comprobar la capacidad predictiva de las conductas de los entrenadores percibidas por los jugadores sobre el clima motivacional fomentado en los entrenamientos, realizaron una investigación con 143 jugadores de baloncesto en edad de formación. Sus resultados revelaron que un feedback positivo realizado por el entrenador predice de forma directa el clima que implica a la tarea y de forma inversa, el clima que implica al ego. En cambio, un feedback orientado al castigo predice el clima que implica al ego y la ausencia de feedback predice de forma inversa el clima que implica a la tarea.

En consonancia con estos resultados, Gardner (1998) utilizando la Escala de Estilo de Liderazgo (LSS), encontró que aquellos los jugadores que percibieron a su entrenador con un liderazgo de entrenamiento e instrucción y feedback positivo mostraron que percibían un mayor clima motivacional que implicaba a la tarea. De esta

manera, sugiere que el estudio del liderazgo pueda ser un antecedente importante a las percepciones de los jugadores sobre el clima motivacional aunque pocas son las investigaciones que lo han comprobado.

Siguiendo esta misma línea de resultados, Alferman et al. (2005) en su estudio con nadadores, demostraron que los jugadores que percibían un liderazgo centrado en el refuerzo positivo y el apoyo en las tareas (liderazgos de entrenamiento e instrucción, apoyo social, feedback positivo y conducta democrática) presentaban una estrecha asociación con el clima que implica a la tarea. Sin embargo, ninguno de los anteriores liderazgos comentados mostró algún tipo de correlación con el clima que implica al ego. Hay que señalar, que estos autores, no introdujeron el liderazgo autocrático en su estudio debido a que presentaba algunas inconsistencias en el análisis factorial.

En cuanto a los trabajos que han examinado el liderazgo deportivo y la cohesión grupal, la mayoría han obtenido un mismo patrón de resultados. En ellos se destaca, que los jugadores que perciben a sus entrenadores con un liderazgo elevado de entrenamiento e instrucción, feedback positivo, democrático y apoyo social y un liderazgo bajo en conductas autocráticas, muestran mayor grado de cohesión social y tarea en el equipo, tanto con jugadores de baloncesto (Eichas, 1992; Farneti, 2008; Pease y Kozub, 1994), fútbol (Westre y Weiss, 1991) y softball (Gardner, Shields, Bredemeier y Brostrom, 1996). Sin embargo, Shields, Gardner, Bredemeier y Bostrom (1997) afirmaban que sólo la cohesión tarea mostraba una relación con la percepción de un liderazgo elevado en entrenamiento e instrucción, feedback positivo, democrático y apoyo social y un liderazgo bajo en conductas autocráticas.

En líneas generales, los entrenadores que promueven un liderazgo ligado a conductas relacionadas con el refuerzo específico en las tareas están asociado a grupos de mayor cohesión (Loughead y Carron, 2004). Así, Murray (2006) con una muestra de 320 jugadores de beisbol y fútbol, encontró solamente la percepción de un liderazgo de entrenamiento e instrucción y feedback positivo con una asociación positiva con la cohesión social y tarea. En esta línea, Vincer y Loughead (2010) con 312 jugadores encontraron que la percepción de un liderazgo de entrenamiento e instrucción y apoyo social en los entrenadores se asociaba de forma positiva con las cuatro dimensiones de la cohesión (ATG-T, ATG-S, GIT, GI-S) y el liderazgo democrático se relacionaba positivamente con la atracción individual al grupo tarea. Además, el liderazgo autocrático estaba asociado de forma negativa a las cuatro dimensiones de la cohesión.

De la misma manera, Ramzanezhad y Keshtan (2009) con 246 futbolistas iraníes, afirmaban que los jugadores que percibían mayores niveles de cohesión en sus equipos mostraban altos niveles en el liderazgo de entrenamiento e instrucción, apoyo social, feedback positivo y conducta democrática y bajos niveles en el liderazgo autocrático (Ronayne, 2004).

Esta línea de resultados ha sido encontrada por diferentes tesis doctorales realizadas con participantes orientales. Así, Lan (2010) con 465 jugadores de baloncesto, hallaron en sus resultados que los entrenadores que mostraron un liderazgo de entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social, y conducta democrática contribuían a mejorar el nivel de cohesión del equipo. En cambio, el comportamiento autocrático se relacionaba de forma negativa con la cohesión grupal (Hung, 2009). Estos resultados coinciden por los encontrados anteriormente por Kao (2004), con 604 participantes de diferentes jugadores de deportes individuales y colectivos en edad escolar, y Chen (2008) con jugadores de baloncesto. Sin embargo, y en contraposición con todos los resultados encontrados hasta el momento en las diferentes investigaciones, Mohades, Ramzanezhad, Benar, Khabiri y Kazemnezhad (2010) con una muestra de 272 futbolistas iraníes, encontraron que todos los estilos de liderazgo, incluida la conducta autocrática, mantenían una relación positiva con la cohesión social.

Finalmente, tras realizar una breve revisión sobre los estudios que han intentado examinar la interacción entre el liderazgo deportivo y la eficacia colectiva, se puede afirmar que los comportamientos del líder pueden ser un importante determinante de la eficacia colectiva (Chen y Bliese, 2002; Jung y Sosik, 2002; Watson et al., 2001).

De esta manera, Keshtan, Ramzanezhad, Kordshooli y Panahi (2010) con 153 jugadores profesionales de voleibol, encontraron que la percepción de un liderazgo de entrenamiento e instrucción y apoyo social en los entrenadores se asociaba de forma positiva con la eficacia colectiva. Igualmente, Ronayne (2004), con 250 jugadores universitarios de diferentes deportes colectivos e individuales, reveló a través de sus resultados, que los deportistas que percibían niveles más altos de un liderazgo de entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y democrático incrementaban su percepción de eficacia colectiva al final de la temporada. Además, de forma contraria, los deportistas que percibían en sus entrenadores un liderazgo autocrático tendían a disminuir la confianza en las habilidades del equipo según se acercaba el final de la campaña.

1.5. CLIMA MOTIVACIONAL

1.5.1. LA TEORÍA DE LAS METAS DE LOGRO

La Teoría motivacional de las Metas de Logro nace de las investigaciones de varios autores en el ámbito escolar (Ames, 1987; Ames y Ames, 1989; Ames y Archer, 1987, 1988; Dweck, 1986; Dweck y Elliott, 1983; Dweck y Leggett, 1988; Maehr y Nicholls, 1980; Nicholls, 1984, 1989) aplicándose posteriormente al ámbito deportivo (Duda, Fox, Biddle y Armnstrong, 1992; Duda y Nicholls, 1992; Roberts, 1992; Roberts y Ommundsen, 1996).

Esta teoría forma parte de los modelos socio-cognitivos y plantea como idea principal que el individuo es percibido como un organismo intencional, dirigido por unos objetivos y que actúa de forma racional de acuerdo a éstos (Nicholls, 1984). La base conceptual de la Teoría de las Metas de logro se basa en que el mayor objetivo de los individuos en contextos de ejecución, como el deporte y el ejercicio, reside en demostrar competencia y habilidad (Dweck, 1986; Maehr y Braskamp, 1986; Nicholls, 1984).

De esta manera, Nicholls (1989), sugiere que el modo en que los sujetos construyen su concepto de lo que es habilidad, varía en función de aspectos relacionados con el proceso de maduración, y que las diferencias individuales en los niveles de desarrollo del concepto están influenciadas por las orientaciones y climas motivacionales.

El término clima motivacional fue introducido por Ames (1984a, 1992b) y Ames y Archer (1988) para designar los diferentes ambientes que crean los adultos significativos (padres, profesores, entrenadores) en los entornos de logro. Por ello, los climas motivacionales creados por los otros significativos pueden influenciar de manera significativa en el concepto de habilidad que tiene el sujeto, entendido en términos de tarea o ego.

De acuerdo a esto, el ambiente que rodea a los jugadores durante la práctica deportiva conlleva a desarrollar situaciones relacionadas con el logro, donde las conductas pueden ser valoradas en términos de mejora y progreso hacia metas individuales, o en relación a cánones establecidos. En este sentido, los individuos se socializan hacia diferentes metas de logro influenciados por los otros significativos (padres, entrenadores, compañeros, etc.) que crean un clima motivacional o conjunto de

señales implícitas o explícitas percibidas en el entorno, a través de las cuales se definen las claves del éxito y el fracaso, siendo denominado por Ames (1992b) y Nicholls (1989, 1992) como clima competitivo y clima de maestría. Otros autores lo denominan clima motivacional que implica al ego y clima motivacional que implica a la tarea (Cervelló y Santos-Rosa, 2001; Duda, 2001; Duda y Hall, 2001; Escartí, Roberts, Cervelló y Guzmán, 1999; Kavussanu y Roberts, 1996; Roberts, 2001) o clima motivacional orientado al rendimiento y clima motivacional orientado al aprendizaje (Papaioannou, 1995). Numerosos estudios confirman la influencia de este clima motivacional creado por los otros significativos en el deporte (Duda y Whitehead, 1998; Escartí et al., 1999; Noutmanis y Biddle, 1999; Pensgaard y Roberts, 2000; Weigand, Carr, Petherick y Taylor, 2001), principalmente del clima motivacional del entrenador en la búsqueda de rendimiento.

De esta manera, se puede afirmar que el entrenador cumple un papel destacado en el proceso de socialización deportiva, debido a la proximidad para juzgar y proporcionar recompensas o castigos a los deportistas. La influencia del entrenador sobre la motivación del jugador es definida como clima motivacional creado por el entrenador (Ames, 1992a). Así, el entrenador transmitirá un determinado clima motivacional a sus jugadores, que éstos percibirán a través de las claves fundamentadas por el modo de estructurar y desarrollar las sesiones de entrenamiento, el cual le denominaremos clima motivacional contextual, diferenciándole del clima motivacional creado por los otros significativos, dado que el contextual se produce dentro del ambiente específico del equipo. Así, los deportistas podrían percibir un clima motivacional que implica a la tarea o un clima motivacional que implica al ego, dependiendo de cómo el entrenador enfoca la toma de decisión a sus jugadores favoreciendo su autonomía o utilizando la comparación interindividual (Balaguer et al., 2002; Vazou, Ntoumanis y Duda (2005).

De este modo, el clima que implica a la tarea, promueve valores como la diversión, satisfacción, interés y motivación intrínseca (Cervelló, Jiménez, Del Villar, Ramos y Santos-Rosa, 2004; Halliburton y Weiss, 2002; Theodosiou, Mantis y Papaioannou, 2008). Además, se fomenta el aprendizaje cooperativo y los jugadores están activamente implicados en el proceso de aprendizaje y en la elección de tareas (Cecchini et al., 2001; Cervelló et al., 2004; Ntoumanis, 2002). La evaluación de los jugadores es individualizada y está basada en la mejora personal e individual de sus

esfuerzos, aprendizajes, éxitos en las tareas y participación en las actividades. Además, el entrenador dota a los jugadores del tiempo necesario para la correcta realización de las tareas propuestas, en función de su complejidad y de las capacidades de los mismos. Por ejemplo, un entrenador que fomente un clima que implique a la tarea, a la hora de realizar un juego de posesión, realizará múltiples agrupaciones, intentando crear una igualdad entre ambos equipos y evitando una comparación entre los jugadores por el resultado obtenido.

Por el contrario, el clima que implica al ego se encuentra relacionado positivamente con la orientación al ego, la afectividad negativa y los sentimientos de presión (Halliburton y Weiss, 2002; Theodosiou et al., 2008). Además, los jugadores no pueden intervenir en las decisiones sobre el desarrollo de los entrenamientos, las recompensas se establecen de manera pública y basadas en la demostración de un ego superior y el entrenador destinará la mayor parte del tiempo a los jugadores que demuestran mayores niveles de habilidad. Por lo tanto, a la hora de evaluar, el patrón de dicha evaluación girará en torno a la comparación de los diferentes jugadores. Por ejemplo, el entrenador que fomente un clima que implique al ego, en una tarea de 7x7, en el momento de agrupar los dos equipos, los jugadores serán asignados en grupos competitivos con altos niveles de comparación social, en función del nivel de habilidad de cada jugador.

Por tanto, el tipo de clima motivacional generado por el entrenador puede desencadenar una serie de consecuencias en torno al comportamiento del equipo, no sólo referido a aspectos de cohesión y cooperación entre los miembros del equipo (Balaguer, Castillo y Duda, 2003), sino también en cuanto a la percepción que tiene como equipo a la hora de afrontar una situación competitiva, es decir, la confianza en el grupo para resolver diferentes situaciones en los partidos (Heuzé, Sarrazin et al., 2006).

1.5.2. INSTRUMENTOS DE MEDIDA.

En este apartado se van a mostrar las diferentes escalas de medidas utilizadas para valorar el clima motivacional del entrenador. En primer lugar, se realizará un breve repaso de los instrumentos realizados a lo largo de los años para medir el clima motivacional terminando por incidir en aquellos utilizados en los estudios expuestos en dicho trabajo.

Diferentes instrumentos han sido diseñados para medir los componentes de la Teoría de Metas (orientaciones y climas motivacionales) en diferentes contextos como las clases de Educación física (LAPOPECQ: Papaioannou, 1994), los equipos deportivos (CPCEDOS: Cervelló, 1996), etc. Centrándonos en el clima motivacional, todos los instrumentos están encaminados a valorar el clima generado por profesores (PECAI: Curtner-Smith y Todorovich, 2002), padres (PIMCQ-1: White, Duda y Hart (1992), entrenadores (PMCSQ-2: Newton, Duda y Yin, 2000), compañeros de equipo (PEERMCSQ: Ntoumanis y Vazou, 2005), etc. Este trabajo se centrará en efectuar una revisión de las diferentes escalas encaminadas a valorar la percepción de los jugadores acerca del clima motivacional generado por el entrenador.

El primer instrumento de medida del clima motivacional fue diseñado para el entorno escolar por Ames y Archer (1988) denominándole Classroom Achievement Goals Questionnaire. Este trabajo sirvió como base para posteriores estudios como los de Ames y Archer (1988) y Seifriz, Duda y Chi (1992), que desarrollaron un cuestionario para medir las percepciones del clima motivacional en el terreno deportivo, concretamente el Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire (PMCSQ). Éste fue el primer instrumento elaborado para medir la percepción del clima motivacional en el ámbito deportivo. Dicho instrumento estaba formado por 20 ítems, divididos en dos factores con 9 y 12 ítems, respectivamente. Los dos factores fueron llamados clima de maestría y clima de rendimiento, demostrando una consistencia interna satisfactoria (los dos alfa de Cronbach $> .80$). La escala de maestría incluía ítems que describían el trabajo duro, mejora en la habilidad y mostraba los errores como parte del aprendizaje, mientras en la escala del rendimiento encontramos ítems que enfatizan la comparación con los compañeros de equipo, castigo por los errores y el favoritismo por determinados jugadores del equipo.

Posteriormente, Newton y Duda (1993) desarrollaron una nueva versión del cuestionario que llamaron PMCSQ-2, basándose en el cuestionario PMCSQ y los trabajos de Ames (1984, 1992a, 1992b) y Ames y Archer (1988). Este instrumento también fue revisado por un equipo de expertos dando como resultado una escala de 42 ítems. Estos ítems se pasaron a 225 jugadoras americanas de voleibol para tratar de validarlo a través de un análisis factorial exploratorio. Como resultado, se obtuvo un instrumento compuesto por 29 ítems, los cuales están formados por dos dimensiones (clima orientado al ego y clima orientado a la tarea), que a su vez, se estructuran en 6

subescalas denominadas: 1) Aprendizaje cooperativo, 2) Esfuerzo / mejora, 3) Reconocimiento desigual, 4) Castigo por errores, 5) Rivalidad Intragrupo y 6) Importancia del Rol. Dicho cuestionario fue validado en el terreno deportivo por Newton y Duda (1993).

Más tarde, Newton et al. (2000) usaron un análisis factorial confirmatorio para probar su modelo jerárquico con una muestra de 385 jugadoras de voleibol americanas. Usando criterios estadísticos severos mostraron que la estructura jerárquica del PMCSQ-2 se ajustaba mejor que la escala de dos medidas del modelo PMCSQ-1. La primera versión fue validada en el contexto español por Balaguer, Guivernau, Duda y Crespo (1997), reduciendo la escala a 24 ítems y a 5 factores (eliminando la subescala Importancia del Rol).

1.5.3. INVESTIGACIONES.

A continuación se van a exponer los trabajos más importantes recogidos hasta el momento en relación al clima motivacional del entrenador. En primer lugar, se expondrán los estudios más relevantes que hacen mención al clima motivacional con la cohesión grupal. Y en segundo lugar, se abordarán los resultados más destacados revisados hasta el momento en relación al clima motivacional y la eficacia colectiva.

En primer lugar, en referencia a las relaciones existente entre el clima motivacional y la cohesión grupal, se puede afirmar que la mayoría de los trabajos que han analizado la relación existente entre estas variables utilizando los mismos instrumentos, el Cuestionario de Clima Motivacional Percibido en el deporte (PMCSQ-2: Newton y Duda, 1993) y el Cuestionario de Entorno de Grupo (GEQ: Carron et al., 1985), han llegado a conclusiones muy similares. En primer lugar, Naylor (1996) señaló la existencia de una relación positiva entre orientación motivacional y el clima motivacional que implica a la tarea con una percepción de mayor cohesión entre los sujetos en practicantes de baloncesto, voleibol, softball y béisbol. Igualmente, Chi y Lu (1995), en su estudio con jugadores de baloncesto concluyeron una relación positiva entre la percepción del clima motivacional que implica a la tarea y la cohesión de equipo, así como una relación negativa entre un clima que implica al ego y la cohesión tanto social como tarea (Leo, Amado, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva y García-Calvo, *en revisión*). Posteriormente, Pardo y Mayo (1999) en una investigación con una muestra masculina de jugadores de balonmano de alto nivel, encontraron una relación

positiva entre la percepción del clima que implica a la tarea y la cohesión tanto social como de tarea, y una relación negativa entre la percepción del clima que implica al ego y tres de las dimensiones de cohesión: la integración del grupo hacia lo social, la integración del grupo hacia la tarea y la atracción individual hacia la tarea.

Resultados similares fueron encontrados por Heuzé, Sarrazin et al. (2006), donde afirman que al comienzo de temporada unos valores bajos en el clima que implica a la tarea y altos en el clima que implica al ego están asociados a una menor percepción de cohesión a la tarea en el equipo. De la misma manera, al final de temporada, concluyen que altas percepciones en el clima que implica a la tarea y puntuaciones moderadas en el clima que implica al ego está asociado a altos niveles de cohesión social. Además, a través del análisis de regresión obtienen que el clima motivacional puede provocar cambios en la percepción de la cohesión, ya que encuentran una predicción positiva por parte del clima que implica a la tarea y una predicción negativa por parte del clima que implica al ego sobre la cohesión grupal.

En esta línea de resultados, Balaguer et al. (2003) y Balaguer, Castillo, Moreno, Garrigues y Soriano (2004), en trabajos realizados con jugadores de fútbol, no sólo afirmaban que el clima que implica a la tarea estaba relacionado positivamente y el clima que implica al ego negativamente con la cohesión de equipo, sino que concluyeron que el clima que implica a la tarea actúa como el mejor predictor de la cohesión tanto social como tarea. De igual modo, García-Calvo (2006) en una investigación realizada con futbolistas encontraron que la percepción de un clima que implica a la tarea correlaciona positiva y significativamente con la cohesión, tanto social como tarea. En cambio, la percepción de un clima que implica al ego se relacionaba negativa y significativamente con la cohesión, es decir, cuanto mayor es la percepción de un clima que implica al ego menor es la cohesión de equipo (García-Calvo, Leo, Sánchez-Miguel, Jiménez y Cervelló (2008). Incluso, hallaron que el clima motivacional podía predecir el nivel de cohesión, especialmente el clima motivacional que implica a la tarea creado por el entrenador que predecía de forma positiva la percepción de altos niveles de cohesión (González-Ponce, Leo, Sánchez-Oliva, Amado y García-Calvo, 2011; Leo, Amado et al., *en revisión*).

Por otro lado, han sido pocos los estudios que relacionan el clima motivacional y la eficacia colectiva. Algunos de ellos, fueron desarrollados por Heuzé, Sarrazin et al. (2006), que demostraron en equipos femeninos de balonmano y baloncesto que un clima

implicado a la tarea obtenía mejores resultados en relación a la eficacia colectiva, mientras que la percepción de bajos niveles de un clima que implica al ego estaba asociado a una mayor percepción de eficacia colectiva al final de temporada. Además, a través del análisis de regresión demostraron que el clima motivacional que implica a la tarea predice de forma positiva la eficacia colectiva.

En esta línea de resultados, Magyar, Feltz y Simpson (2004) demostraron que la percepción de un clima tarea era un fuerte predictor de la eficacia colectiva, sin embargo, no pudieron demostrar que el clima ego mostrara una predicción negativa sobre la eficacia colectiva. Por el contrario, Damato, Heard, Grove y Eklund (2011), con una muestra de 139 futbolistas de equipos semiprofesionales, afirmaron tanto que la percepción de altos niveles en el clima que implica a la tarea estaban asociados a mayores puntuaciones en la eficacia colectiva, como que el clima que implica al ego presentaba una relación negativa con la eficacia colectiva.

En este sentido, González-Ponce et al. (2011) en un estudio con jugadores de fútbol semiprofesionales de ambos géneros, manifestaron que el clima motivacional del entrenador que implica a la tarea se relaciona significativamente y de forma positiva con la eficacia colectiva, tanto en equipos masculinos como femeninos. Igualmente, Leo, Amado et al. (*en revisión*) con una muestra de jugadores de fútbol semiprofesionales encontraron que el clima motivacional que implica a la tarea creado por el entrenador presentan una relación positiva y significativa con la eficacia colectiva.



***CAPÍTULO II:
COHESIÓN, EFICACIA
PERCIBIDA Y RENDIMIENTO***



CAPÍTULO II: COHESIÓN, EFICACIA PERCIBIDA Y RENDIMIENTO

2.1. ESTUDIO 1:

Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., y García-Calvo, T. (2010). Interactive effects of team cohesion on perceived efficacy in semi-professional sport. *Journal of Sports Science and Medicine*, 9, 320-325.

2.1.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El primer objetivo de este estudio era examinar las relaciones entre la cohesión de equipo, la eficacia percibida por los compañeros, la eficacia percibida por los entrenadores y la autoeficacia de los jugadores. El segundo objetivo fue determinar que variables podrían predecir mejor los resultados de eficacia percibida. Así, se planteó como primera hipótesis que la cohesión de grupo podría estar positivamente relacionada con la autoeficacia, la eficacia percibida por los entrenadores y los compañeros. En segundo lugar, hipotetizamos que los factores de la cohesión tarea podrían predecir la autoeficacia y la eficacia percibida por entrenadores y compañeros.

2.1.2. MÉTODO

2.1.2.1. Participantes

La muestra de este estudio estaba compuesta de 76 participantes pertenecientes a cuatro equipos españoles semi-profesionales, dos equipos de fútbol de Tercera División y dos equipos de baloncesto de EBA. Estos deportistas presentaban una media de edad de 23.2 años ($DT = 3.4$), y tenían al menos seis años de experiencia en la práctica de su deporte. Asimismo, fueron seleccionados cuatro entrenadores para el estudio, dos de ellos tenían formación federativa en su deporte, y los otros dos poseían una titulación en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

2.1.2.2. Instrumentos

Cohesión. Una versión del Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI: Yukelson et al., 1984) que había sido previamente traducido al castellano por García et al. (2006) fue empleado para valorar la cohesión del equipo. Este instrumento consta de

22 ítems y mide cuatro aspectos de la cohesión: calidad de trabajo en cuanto a la ejecución (ej.: “¿Cuál crees que es tu contribución al equipo?”), roles valorados (ej.: “¿Crees que tu rol o contribución al equipo es valorado por los otros miembros del grupo?”), calidad de ejecución en cuanto las relaciones interpersonales (ej.: “¿Cómo evaluarías el nivel de ayuda y respeto mutuo entre los jugadores en tu equipo?”), y atracción al grupo (ej.: “¿Estás satisfecho con las amistades que tienes en el equipo?”). La dimensión atracción al grupo refleja el nivel de cohesión social mientras los otros aspectos están relacionados con la cohesión tarea. El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuestas entre 1 que correspondía a *totalmente en desacuerdo* y 5 correspondía *totalmente de acuerdo*.

Para complementar dicho instrumento se elaboró un sociograma que nos aportaba las relaciones sociales y de tarea de los jugadores dentro del equipo. El sociograma permitía explorar los niveles de cohesión y la estructura de grupo a través de la manifestación de las atracciones o repulsa hacia los miembros del grupo, determinando el rol de cada uno con respecto a los otros (Díez y Márquez, 2005). Este sociograma estaba basado en las consideraciones mostradas por Díez y Márquez (2005) y estaba formado por 16 ítems, que se estructuran en dos dimensiones. Una de estas dimensiones se relacionada con aspectos sociales, formada por 4 ítems positivos (ej.: ¿Con quién te sentarías en el autobús?), y otros 4 negativos (ej.: ¿A quién no le contarías un problema personal?). La otra dimensión se relaciona con aspectos de tarea, igualmente con 4 ítems positivos (ej.: ¿Con qué compañero te gusta más jugar en un partido?) y 4 negativos (ej.: ¿Con qué jugador no te gusta que te toque en los entrenamientos como compañero en una situación de 2x2?). Para cada pregunta del instrumento, los ítems valoraban un número de relaciones positivas de tarea (RP Tarea), relaciones positivas sociales (RP Social), relaciones negativas de tarea (RN Tarea) y relaciones negativas sociales (RN Social). Los participantes tenían que rellenar cada pregunta escribiendo el nombre de un compañero.

Eficacia. Para valorar los diferentes tipos de eficacia, fue empleado un cuestionario elaborado a partir de las sugerencias de Bandura (2006). La medición se realizaba en diferentes fases del juego, diferenciando la autoeficacia, donde la valoración la efectuaba cada jugador de sí mismo; la eficacia percibida por los compañeros, donde la valoración la efectuaba cada jugador sobre cada uno de sus compañeros; y la eficacia percibida del entrenador, donde la valoración la realizaba el

entrenador sobre cada jugador. Las diferentes dimensiones valoradas están formadas por aspectos técnicos y tácticos en fase de ataque y defensa (ej.: ¿Cómo le valoras en fase de ataque a nivel técnico?) (ej.: ¿Cómo le valoras en fase de defensa a nivel táctico?), aspectos psicológicos (ej.: “¿Cómo le valoras en destrezas psicológicas?”), y un último ítem de valoración general del jugador en el juego (ej.: ¿Cómo le valoras en general como jugador?). Todos los ítems se agrupan en un único factor principal que engloba la eficacia percibida en todas las fases del juego. El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuestas entre 1, que corresponde a *totalmente en desacuerdo* y 5 a *totalmente de acuerdo*.

2.1.2.3. Procedimiento

Antes de la recogida de datos, se recibió el certificado de consentimiento de los entrenadores y jugadores donde se explicaba el objetivo general del estudio. Los participantes rellenaron los cuestionarios en el vestuario tardando aproximadamente 15-20 minutos en completarlos. Se aplicó mediante la supervisión de un investigador, que se encargó de que todos los participantes recibiesen las mismas instrucciones y de resolver las dudas existentes por parte de los participantes. Se informó a los deportistas y el entrenador de que su participación era voluntaria y las respuestas serían tratadas confidencialmente.

2.1.2.4. Análisis de los datos

El procedimiento de análisis de datos se realiza de acuerdo a cada uno de los tres objetivos del estudio. El análisis descriptivo y correlacional fueron utilizados para desarrollar la primera hipótesis y el análisis de regresión se realizó para verificar la segunda hipótesis. Para analizar los datos del estudio se empleó el programa estadístico SPSS 15.0.

El análisis de la consistencia interna de las medidas de la eficacia mostraron valores de alfa de Cronbach superiores a .80. Todas las escalas adicionales también demostraron una validez interna adecuada, con la excepción de la subescala de la cohesión, calidad en cuanto a las relaciones interpersonales, que presentó un valor de alfa de Cronbach cercano a .70 y se consideró aceptable.

2.1.3. RESULTADOS

La Tabla 1 resume el análisis descriptivo de la cohesión, las variables del sociograma, y los valores de la eficacia recogidos por los jugadores, compañeros y entrenadores. Asimismo, la Tabla 1 muestra la correlación entre las variables estudiadas. En este sentido, la percepción de eficacia de los entrenadores hacia sus jugadores estaban asociados positivamente con todas las variables, incluyendo la percepción de eficacia de los compañeros ($r = .88, p < .00$), la autoeficacia, y las cuatro dimensiones de la cohesión, con todas las correlaciones con valores por encima de $r > .30$ ($p < .01$). De esta manera, los jugadores que eran percibidos por los entrenadores como los más eficaces, mostraban altos niveles de autoeficacia, eficacia percibida por los compañeros, y mayores percepciones de cohesión de grupo. Igualmente, la eficacia percibida por los entrenadores correlacionaba positivamente con las relaciones sociales y tarea positivas y negativamente con las relaciones sociales y tarea negativas, tal y como se postulaba en la primera hipótesis.

En esta línea, los resultados mostraban una relación positiva entre la eficacia percibida por los compañeros y cada uno de los factores positivos del sociograma, y una relación negativa con los factores negativos del sociograma. En todos los casos, las correlaciones mostraron puntuaciones por encima de .30 en cada caso y en la dirección esperada. Con respecto a las relaciones con los factores de la cohesión, se encontró que la eficacia percibida por los compañeros se correlacionaba significativamente con cada una de las dimensiones de la cohesión, con excepción de la calidad de ejecución en cuanto las relaciones interpersonales. Por el contrario, la autoeficacia estaba solamente relacionada con las relaciones positivas sociales, y con las dimensiones de la cohesión de calidad de trabajo en cuanto a la ejecución y atracción al grupo.

También fueron identificadas relaciones entre los factores de la cohesión. La calidad de trabajo en cuanto a la ejecución mostró una relación significativa con el resto de componentes, principalmente con la atracción al grupo y los roles valorados ($r = .69, p < .05$). La atracción al grupo y los roles valorados estaban relacionados con las variables del sociograma en la dirección esperada.

Tabla 1. Estadísticos Descriptivos y Correlaciones entre las variables del estudio

	<i>M</i>	<i>SD</i>	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.RP Tarea	4	3.12	-	-									
2.RP Social	4	3.67	-	.50**	-								
3.RN Tarea	4	5.16	-	-.24*	-.13	-							
4.RN Social	4	4.58	-	-.33**	-.07	.74**	-						
5.Calidad Ejecución	3.84	.69	.79	.02	-.00	-.03	-.04	-					
6.Atracción Grupo	4.12	.66	.81	.25*	.14	-.31*	-.28*	.56**					
7.Roles Valorados	3.69	.69	.77	.25*	.11	-.31*	-.25*	.41**	.69**	-			
8.C.R.Interpersonales	3.64	.74	.65	-.05	-.21	-.18	-.17	.33**	.13	.13	-		
9.Autoeficacia	3.75	.51	.82	.19	.28*	.02	-.02	.24*	.29*	.18	.10	-	
10.Efi. Compañeros	3.37	.56	.95	.51**	.31*	-.52**	-.50**	.31*	.39**	.50**	.21	.30*	-
11.Efi. Entrenador	3.29	.73	.88	.44**	.24*	-.27*	-.28*	.41**	.38**	.47**	.36**	.33**	.88**

** $p < .01$; * $p < .05$

Con el objetivo de entender mejor las relaciones entre la cohesión de equipo y la eficacia percibida por el entrenador, fue llevado a cabo un análisis de regresión jerárquica con la eficacia percibida por el entrenador como variable dependiente. De esta manera, el 43 % de la varianza fue explicada por los roles valorados, la calidad de trabajo en cuanto a las relaciones interpersonales y las relaciones sociales positivas. La variable que poseía mayor capacidad predictiva, con un 22 % de la varianza explicada, era los roles valorados. Así, los jugadores que percibían mayores niveles en el factor roles valorados, presentaban mayores puntuaciones en la eficacia percibida por el entrenador. En el segundo paso del análisis, la calidad de trabajo en cuanto a las relaciones interpersonales explicó un 9 % adicional de la varianza. En el tercer paso, se obtuvo como predictora a las relaciones positivas sociales, explicando un 12 % adicional de la varianza.

Tabla 2. *Análisis de Regresión por pasos considerando como variable dependiente la eficacia percibida por el entrenador.*

<i>Variable</i>	<i>B</i>	<i>R²</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Paso 1		.22		
Roles Valorados	.47		4.29	.00
Paso 2		.31		
Roles Valorados	.43		4.10	.00
C.R.Interpersonales	.31		2.92	.00
Paso 3		.43		
Roles Valorados	.34		3.38	.00
C.R.Interpersonales	.36		3.67	.00
RP Social	.36		3.60	.00

La Tabla 3 recoge el análisis de regresión jerárquico, incluyendo como variable dependiente la eficacia percibida por los compañeros. El análisis de regresión mostró que el 51 % de la varianza en la percepción de eficacia de los compañeros podía ser explicada por la combinación lineal de cuatro variables. En el primer paso, las relaciones negativas tarea mostró una predicción negativa con un 26 % de la varianza. Es decir, los jugadores que mostraban mayor número de relaciones negativas en relación a los aspectos tarea, presentaban menores puntuaciones en la eficacia percibida por los compañeros. En el segundo y tercer paso, los roles valorados y las relaciones positivas sociales explicaron un 13 % y un 8 % de varianza respectivamente. En este caso, la direccionalidad de predicción fue positiva, por lo que los jugadores que presentaron niveles más alto en la percepción de los roles valorado y presentaron mayor número de relaciones positivas orientadas hacia aspectos sociales, percibían mayor eficacia percibida por los compañeros. Finalmente, en el cuarto paso la autoeficacia contribuye a explicar el 4 % de varianza. Hay que destacar que tanto las relaciones positivas sociales y la autoeficacia poseían bajos pesos de regresión.

Tabla 3. *Análisis de regresión por pasos considerando como variable dependiente la Eficacia percibida por los compañeros.*

<i>Variable</i>	<i>B</i>	<i>R</i> ²	<i>t</i>	<i>p</i>
Paso 1		.26		
RN Tarea	-.51		-4.76	.00
Paso 2		.39		
RN Tarea	-.39		-3.80	.00
Roles Valorados	.38		3.73	.00
Paso 3		.47		
RN Tarea	-.38		-3.89	.00
Roles Valorados	.32		3.21	.00
RP Social	.29		3.10	.00
Paso 4		.51		
RN Tarea	-.39		-4.18	.00
Roles Valorados	.28		2.93	.00
RP Social	.25		2.65	.01
Autoeficacia	.19		2.05	.04

La tabla 4 resume el análisis de regresión considerando la autoeficacia como variable dependiente. En este caso, solo la percepción de los entrenadores sobre la eficacia de los jugadores se presentó como un predictor significativo de los niveles autoeficacia de los deportistas y explican el 11 % de la varianza de esta variable.

Tabla 4. *Análisis de regresión por pasos considerando como variable dependiente la Autoeficacia.*

<i>Variable</i>	β	<i>R</i> ²	<i>t</i>	<i>p</i>
Paso 1		.11		
Eficacia Entrenador	.33		2.85	.01

2.1.4. DISCUSIÓN

El principal objetivo de este estudio era examinar las relaciones entre la cohesión, la autoeficacia, y la eficacia percibida por el entrenador y los compañeros. Los hallazgos apoyaron la primera hipótesis afirmando que existe una relación positiva y significativa entre la cohesión de grupo y la autoeficacia, la eficacia percibida por los compañeros y la eficacia percibida por el entrenador.

Los resultados indicaron que la eficacia percibida por los compañeros de equipo está relacionada con los cuatros componentes de la cohesión, incluyendo tanto la cohesión social como tarea. Es importante destacar que las relaciones estaban asociadas con la cohesión tarea y social, cuyos hallazgos no son consistentes con los encontrados por Paskevich et al. (1999) quienes solamente encontraron correlaciones entre los aspectos tarea de la cohesión y la eficacia.

También se encontraron relaciones significativas entre la eficacia percibida por el entrenador y la cohesión social y tarea. Sin embargo, los niveles de correlación entre los valores de la eficacia percibida del entrenador y la cohesión tarea fueron mayores que con la cohesión social. Este resultado indica que los jugadores que percibían mayor cohesión tarea, eran juzgados por sus entrenadores como los jugadores con mayor eficacia. Estos resultados son consistentes con previos estudios, los cuales indicaron que la eficacia colectiva presenta una relación más estrecha con la cohesión tarea que hacia la cohesión social (Kozub y McDonnell, 2000; Leo, García-Calvo et al., 2010; Paskevich et al., 1999).

En esta línea, la eficacia percibida por los compañeros estaba significativamente relacionada con las puntuaciones obtenidas a través del sociograma. Estos hallazgos indicaron que los jugadores que eran percibidos por sus compañeros con mayores índices de eficacia, también poseían más relaciones positivas y menores relaciones negativas, que aquellos jugadores que eran considerados por sus compañeros como menos eficaces.

Asimismo, se ha encontrado que la cohesión y la autoeficacia estaban asociados, pero con bajos índices de correlación con la calidad de trabajo en cuanto a la ejecución y la atracción al grupo. La autoeficacia también se relacionada con las relaciones positivas sociales del sociograma.

Por tanto, la primera hipótesis se puede corroborar, con la excepción de la autoeficacia, ya que la cohesión no mostró una relación clara con la autoeficacia. Sin

embargo, la cohesión mostró relaciones positivas con la eficacia percibida por el entrenador y los compañeros. Spink (1990) obtuvo resultados similares hallando que la atracción individual hacia el grupo tarea y la integración social al grupo discriminaban entre jugadores de élite de voleibol con alta y baja eficacia colectiva, reportando los equipos con mayores niveles de eficacia colectiva mayores valores de cohesión.

En relación con la segunda hipótesis, se postuló que los factores que comprendían la cohesión a la tarea serían los mejores predictores de la autoeficacia, la eficacia percibida por los entrenadores y los compañeros. Los hallazgos sugieren que la percepción de los jugadores de los roles valorados y la calidad de trabajo respecto a las relaciones interpersonales emergían como los mayores predictores de la eficacia percibida por el entrenador. Así, los jugadores que mostraron mayores niveles de cohesión al grupo poseían mayores puntuaciones en la eficacia percibida por parte del entrenador. Estos resultados son consistentes con el trabajo de Heuzé, Raimbault et al. (2006) y Paskevich et al. (1999), quienes encontraron que los jugadores con mayor cohesión de equipo tendían a poseer mayores creencias de competencia en sus equipos, lo cual se podría trasladar a un incremento del éxito del grupo. Las relaciones entre cohesión y eficacia han sido halladas a nivel de grupo, pero no a nivel individual como refleja este estudio.

En línea con estos resultados, se puede reafirmar que la eficacia percibida por los compañeros estaba asociada con los aspectos positivos y negativos de las interacciones sociales dentro del grupo. En este caso, fue tanto la ausencia de relaciones negativas relativas a la tarea y la presencia de interacciones positivas que contribuyeron a las mayores eficacias percibidas por los compañeros de juego.

Asimismo, los roles valorados también emergieron como predictores de la percepción de eficacia por los compañeros (Leo, García-Calvo et al., 2010). Resultados similares fueron encontrados por Beauchamp y Bray (2001) quienes demostraron que los jugadores que tenían altos niveles de ambigüedad en el rol y conflictos en el rol, también poseían bajos niveles de eficacia con respecto a las tareas realizadas por el equipo.

De hecho, el análisis de regresión indicó que los roles valorados parecían ser un importante contribuidor sobre la percepción de eficacia. Este resultado conduce a concluir que una consideración fundamental para aumentar la percepción de eficacia de los compañeros y el entrenador es la percepción de los roles dentro del grupo.

Este hallazgo es consistente con el estudio de Eys y Carron (2001) que examinaba las relaciones entre la ambigüedad del rol, la cohesión y la autoeficacia, y encontró que los jugadores que no tenían claro su rol dentro del equipo, percibían menor cohesión a la tarea y menores niveles de atracción hacia el grupo que aquellos jugadores que tenían más claros sus responsabilidades.

Finalmente, la autoeficacia se presentó como predictor de la eficacia percibida por los compañeros. Este hallazgo es importante porque si los valores de autoeficacia personales no estaban asociados a los valores de la eficacia percibida por los compañeros, esto podría haber indicado que las valoraciones de autoeficacia realizada por los jugadores eran demasiado cercanas o alejadas a la realidad, y la relación de ésta con la cohesión de grupo podría haberse visto afectada por ello.

En relación a este punto, la eficacia percibida por los entrenadores fue el único predictor de la autoeficacia, lo cual refleja la consistencia en estas dos valoraciones de eficacia. Es importante destacar que jugadores y entrenadores comparten puntos de vista comunes, y este hecho es relevante porque cada deportista reconoce su nivel y rol que ha sido identificado en el grupo, no solo por la percepción de los compañeros, sino también por la percepción del entrenador.

Por las razones mostradas anteriormente, la segunda hipótesis fue generalmente corroborada con la excepción de la autoeficacia. Así, los factores relacionados con la cohesión tarea aparecen como los predictores de la eficacia percibida por el entrenador y compañeros, pero no como predictores de los niveles de autoeficacia. En relación a las variables de la cohesión, se identificaron los roles valorados y las relaciones positivas sociales como los principales predictores de la eficacia percibida por los compañeros, mientras que la ausencia de las relaciones negativas de la tarea y la presencia de las relaciones positivas sociales fueron los principales predictores de la eficacia percibida por los compañeros. Sin embargo, las relaciones positivas sociales fue la variable más importante asociada tanto a la eficacia percibida por los entrenadores como por los compañeros, a pesar de que la magnitud de su contribución era muy pequeña. En contraste, como ha sido mencionado anteriormente, la autoeficacia no era un predictor de la eficacia percibida por el entrenador y los compañeros.

La primera limitación de este estudio hace referencia al pequeño tamaño de la muestra, ya que una muestra más amplia podría haber permitido una mayor generalización de los resultados a la población. Otra modificación que los

investigadores realizarán en un futuro es la inclusión de la medida de la percepción de la eficacia colectiva y el rendimiento colectivo del equipo, lo cual sería beneficioso para entender los procesos grupales.

Uno de los aspectos más importante a resaltar es que las percepciones de eficacia percibidas tanto por los compañeros como por el entrenador están positivamente relacionadas con la cohesión de grupo. Además, la eficacia y la cohesión están unidas a través fundamentalmente de los roles valorados. Lógicamente, cuando los jugadores perciben una buena valoración de los roles en el equipo, experimentarán una mayor sensación de cohesión dentro del grupo. Así, un estudio sobre la organización del equipo podría revelar si los procesos grupales son efectivos. Asimismo, el nivel de interacciones sociales podría proporcionar información sobre los niveles y el tipo de cohesión desarrollado.

2.2. ESTUDIO 2:

Leo, F. M., García-Calvo, T., Parejo, I., Sánchez-Miguel, P. A., y Sánchez-Oliva, D. (2010). Interacción de la cohesión en la eficacia percibida, las expectativas de éxito y el rendimiento en equipos de baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 89-102.

2.2.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El principal objetivo de este estudio es analizar las relaciones existentes entre la cohesión de grupo y la autoeficacia, la eficacia colectiva, la eficacia percibida por los compañeros, la eficacia percibida por el entrenador, las expectativas de éxito y el rendimiento.

La primera hipótesis que se plantea es la presencia de una relación positiva entre cohesión de equipo y la percepción de autoeficacia, eficacia colectiva, eficacia percibida en los compañeros, eficacia por parte del entrenador en sus jugadores, expectativas de éxito y el rendimiento del equipo a final de la temporada. Además, como segunda hipótesis, se afirma que los factores relacionados con el componente tarea de la cohesión serán los mejores predictores de la autoeficacia, eficacia colectiva, eficacia percibida por los compañeros, la eficacia percibida por el entrenador y el rendimiento.

2.2.2. MÉTODO

2.2.2.1. Participantes

Este estudio se realizó con una muestra de 68 jugadores de baloncesto, que tras la eliminación de los casos perdidos y de las muertes experimentales, fue de 61 sujetos, con edades comprendidas entre los 14 y 16 años ($M = 15.39$; $DT = .68$). Todos ellos pertenecientes a seis equipos de baloncesto federados en la Liga Cadete Masculina de Extremadura y con una experiencia de al menos cuatro años jugando al baloncesto. Los entrenadores que formaron parte de la investigación fueron un total de 6 y tenían formación federativa y una experiencia durante al menos seis años entrenando en categorías inferiores y sénior.

2.2.2.2. Instrumentos

Cohesión. Para valorar la cohesión se han utilizado dos instrumentos de medida. Por un lado, utilizamos una adaptación en castellano del Group Environment Questionary (GEQ: Carron et al., 1985). Este instrumento consta de 18 ítems que están agrupados en dos factores principales, cohesión tarea (ej.: Los miembros del equipo unen sus esfuerzos para conseguir los objetivos durante los entrenamientos y los partidos) y cohesión social (ej.: A los miembros del equipo les gusta salir juntos). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5.

Por otro lado, se utilizó el Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI: Yukelson et al., 1984), validado al castellano por García et al. (2006) y denominado como Instrumento Multidimensional de Cohesión Deportiva. Este cuestionario está compuesto por 22 ítems, que incluyen cuatro dimensiones: calidad de trabajo en cuanto a la ejecución (ej.: ¿cómo crees que es vuestro trabajo en equipo?), roles valorados (ej.: ¿crees que tu rol o contribución al equipo es valorada por tus compañeros?), calidad de ejecución en cuanto las relaciones interpersonales (ej.: valora el grado de apoyo y respeto mutuo entre los jugadores de tu equipo) y atracción hacia el grupo (ej.: ¿estás satisfecho con las amistades que has hecho dentro del equipo?). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5.

Eficacia. Para medir la autoeficacia, la eficacia colectiva y la eficacia individual percibida por los compañeros y por el entrenador, se ha utilizado un mismo cuestionario de elaboración propia basado en la guía de Bandura (2006) para todas las dimensiones, diferenciando la autoeficacia, donde la valoración la realiza cada jugador sobre sí mismo, la eficacia colectiva, donde la valoración la realiza cada jugador sobre la capacidad del equipo, la eficacia percibida por los compañeros, donde la valoración la efectuaba cada jugador sobre cada uno de sus compañeros y la eficacia percibida por el entrenador, donde la valoración la realizaba el entrenador sobre cada jugador. Las respuestas a los ítems se realizan sobre una escala de 5 puntos de formato Likert, en todos los casos. La medición se realizaba valorando aspectos técnicos y tácticos en fase de ataque y defensa (ej.: ¿Cómo te valoras en fase de defensa a nivel táctico?), los aspectos físicos y psicológicos (ej.: ¿Cómo te valoras en los aspectos mentales y psicológicos?) y un último ítem de valoración general del jugador en el juego (ej.: ¿Cómo te valoras en general como jugador?). Todos los ítems se agrupan en un único factor principal que engloba la eficacia percibida en todas las fases del juego.

Expectativas de éxito. Para medir las expectativas de éxito, se elaboró una pregunta dirigida a los jugadores acerca de la posición en que creen que deberían quedar en la clasificación a final de la temporada.

Rendimiento. El rendimiento se valoró mediante la clasificación de cada uno de los equipos tras la liga regular.

2.2.2.3. *Procedimiento*

Para llevar a cabo la recogida de datos, se desarrolló un protocolo de actuación para asegurar que la obtención de los datos fuera similar en todos los participantes implicados en la investigación.

En primer lugar, se contactó con los entrenadores de los diferentes equipos que podrían formar el conjunto de participantes de la investigación. También se informó a los deportistas de que su participación era voluntaria y las respuestas serían tratadas confidencialmente. Los participantes rellenaron los cuestionarios en el vestuario, sin la presencia del entrenador, de manera individual y en un clima adecuado, que les permitía concentrarse sin tener ningún tipo de distracción. El proceso de realización de los cuestionarios duró aproximadamente 25 minutos.

El investigador principal estuvo presente en el momento en que los sujetos completaban los cuestionarios, e insistió en la posibilidad de preguntar cualquier tipo de duda que apareciese durante el proceso.

2.2.2.4. *Análisis de los datos*

Para el tratamiento de los datos se ha utilizado el software SPSS 15.0, a través del cual se han realizado diferentes tipos de análisis para buscar las relaciones existentes entre las distintas variables. Los análisis de datos que se realizaron fueron análisis descriptivos, análisis de fiabilidad, correlaciones y regresiones.

En cuanto a la validez y fiabilidad de los instrumentos de medida, se debe señalar que tras la realización del análisis de la consistencia interna y el análisis factorial exploratorio, se obtuvieron valores aceptables de fiabilidad y una estructura factorial como se esperaba. El alfa de Cronbach posee un valor por encima de .70 en todos sus factores, por lo que podemos considerarlo como bastante adecuado. Se debe señalar que el factor Calidad de trabajo en cuanto a las relaciones interpersonales del Instrumento

Multidimensional de Cohesión Deportiva fue eliminado ya que existían dificultades para obtener la estructura factorial esperada con dicho factor, ya que presentaba pesos elevados en otros factores. Además, el alfa de Cronbach era tan solo de .30. Por último, destacar que tras el análisis de los instrumentos utilizados para medir la eficacia percibida se descubrió la existencia de un único factor que agrupaba a todos los ítems, mostrando una consistencia interna elevada ($\alpha > .80$).

2.2.3. RESULTADOS

2.2.3.1. Estadísticos descriptivos

En primer lugar, se analizan los estadísticos descriptivos de las principales variables de nuestro estudio. En la Tabla 5, se puede observar que las medias de los distintos factores que miden la cohesión poseen puntuaciones similares, que corresponden a valores elevados de la cohesión. Igualmente, la media de los diferentes tipos de eficacia es moderadamente elevada, excepto en el caso de la eficacia percibida por el entrenador, que es inferior a los demás valores medios. En el caso de las expectativas de éxito y de rendimiento, también encontramos valores medios elevados, siendo ligeramente mayores los de las expectativas de éxito sobre los de rendimiento.

Tabla 5. *Estadísticos descriptivos.*

	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>α</i>
Calidad de Ejecución	3.76	.74	.80
Atracción hacia el Grupo	4.24	.72	.77
Roles Valorados	3.97	.71	.79
Cohesión Tarea	3.77	.82	.81
Cohesión Social	3.50	.78	.86
Eficacia Colectiva	3.61	.91	.93
Eficacia Percibida Entrenador	2.87	.88	.94
Autoeficacia	3.83	.72	.93
Eficacia Percibida Compañeros	3.50	.46	.97
Expectativas de éxito	7.57	3.40	.94
Rendimiento	6.93	3.64	-

2.2.3.2. Correlación

Se llevó a cabo un análisis de regresión bivariada, con el objetivo de comprobar las relaciones existentes entre los diferentes factores que forman parte de nuestra investigación.

Como se puede observar en la Tabla 6, los factores principales de la cohesión se relacionan con varios aspectos de la eficacia percibida, con las expectativas de éxito y el rendimiento. Así, podemos destacar la relación existente entre los dos factores de la cohesión, tarea y social, con los factores eficacia colectiva, eficacia percibida por los compañeros, con las expectativas de éxito y el rendimiento ($p < .01$). Encontramos que la cohesión tarea también se relaciona con la autoeficacia ($p < .05$), no siendo así en el caso de la cohesión social. Sin embargo no se encuentra ningún tipo de relación en ambas variables con la eficacia percibida por el entrenador.

Tabla 6. *Correlaciones entre los factores del estudio.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Calidad Ejecución	-									
2. Atracción al Grupo	.47(**)	-								
3. Roles Valorados	.42(**)	.42(**)	-							
4. Cohesión Tarea	.76(**)	.57(**)	.41(**)	-						
5. Cohesión Social	.56(**)	.38(**)	.08	.71(**)	-					
6. Eficacia Colectiva	.76(**)	.43(**)	.16	.72(**)	.68(**)	-				
7. Efi.Entrenador	-.01	.00	-.07	.01	.02	-.05	-			
8. Autoeficacia	.28(*)	.03	.30(*)	.28(*)	.14	.33(*)	.29(*)	-		
9. Efi. Compañeros	.74(**)	.41(**)	.14	.73(**)	.60(**)	.81(**)	.10	.38(**)	-	
10. Expectativas Éxito	.52(**)	.14	.03	.42(**)	.53(**)	.60(**)	.29(*)	.25	.56(**)	-
11. Rendimiento	.41(**)	.12	.00	.38(**)	.51(**)	.50(**)	.40(**)	.21	.48(**)	.95(**)

** $p < .01$; * $p < .05$

Con respecto a los factores secundarios de la cohesión, hay que destacar la calidad de trabajo con respecto a la ejecución, ya que se relaciona significativamente con todos los factores de la eficacia percibida ($p < .01$) (eficacia colectiva, eficacia percibida por los compañeros y autoeficacia), exceptuando la eficacia percibida por el

entrenador. Así, también se relaciona de forma significativa con las expectativas de éxito y el rendimiento ($p < .01$). En el caso del factor atracción hacia el grupo, las relaciones se hallan con la eficacia colectiva (.43) y la eficacia percibida por los compañeros (.41). En cambio, el factor roles valorados es el único de factor secundario que no se relaciona con la eficacia colectiva, y sí con la autoeficacia (.30).

2.2.3.3. Regresión lineal

Mediante el análisis de regresión lineal se pretende determinar los predictores de las variables que consideramos más importantes de la investigación.

En la Tabla 7, se exponen los principales estadísticos obtenidos al realizar un análisis de regresión por pasos, tomando como variable dependiente al factor principal de la eficacia colectiva. Como se observa en los resultados, la predicción de la eficacia colectiva tiene un porcentaje de varianza explicada del 68%. La variable que más predice la eficacia colectiva, con un 58% de varianza explicada, es la calidad de ejecución, que como hemos visto anteriormente, es uno de los factores de la cohesión tarea. Es decir, los jugadores que perciben una mayor calidad de ejecución, también perciben una mayor eficacia colectiva del equipo. En el segundo paso, aparece como predictor el factor principal, cohesión social, con casi un 10% de varianza explicada, esta variable, al igual que la anterior predice positivamente.

Tabla 7. Coeficientes del análisis de regresión por pasos considerando como variable dependiente la Eficacia Colectiva.

<i>Variable</i>	β	R^2	t	p
Paso 1		.58		
Calidad de Ejecución	.76		9.03	.00
Paso 2		.68		
Calidad de Ejecución	.55		6.14	.00
Cohesión Social	.38		4.20	.00

En la Tabla 8, se exponen los principales estadísticos obtenidos al realizar un análisis de regresión por pasos, tomando como variable dependiente el factor principal de la eficacia percibida por los compañeros. Como se observa en los resultados, la calidad de ejecución es el principal predictor de la eficacia percibida por los

compañeros, obteniendo un porcentaje de varianza explicada del 54%. En este caso, esta variable predice de forma positiva, con lo que los jugadores que perciban mayor calidad de ejecución, mostrarán mayores puntuaciones en la eficacia percibida en los compañeros. En el segundo paso, aparece como predictor el factor principal, cohesión tarea, con un 7% de varianza explicada. Esta variable, al igual que la anterior, predice positivamente, pero en este caso la capacidad predictiva es débil. En el tercer paso, aparece como predictor el factor secundario de la cohesión tarea, roles valorados, con un 5% de varianza explicada, esta variable predice negativamente, pero como ocurría anteriormente, la capacidad predictiva es muy débil por tanto no se debe dar relevancia a este resultado.

Tabla 8. *Coefficientes del análisis de regresión por pasos considerando como variable dependiente la Eficacia Percibida por los Compañeros*

<i>Variable</i>	β	R^2	t	P
Paso 1		.54		
Calidad de Ejecución	.74		8.46	.00
Paso 2		.61		
Calidad de Ejecución	.44		3.53	.00
Cohesión Tarea	.39		3.08	.00
Paso 3		.66		
Calidad de Ejecución	.51		4.27	.00
Cohesión Tarea	.44		3.70	.00
Roles Valorados	-.26		-3.00	.00

En la Tabla 9, se exponen los principales estadísticos obtenidos al realizar un análisis de regresión por pasos, tomando como variable dependiente el rendimiento del equipo al final de la temporada. Como se observa en los resultados, la cohesión social es el principal predictor del rendimiento, obteniendo un porcentaje de varianza explicada del 26%. En este caso, esta variable predice de forma positiva, con lo que los jugadores que perciben niveles más altos en la cohesión social, obtienen mayor rendimiento con su equipo al final de temporada. En el segundo paso, aparece como predictor el factor secundario de la cohesión tarea, calidad de ejecución, con un 6% de varianza explicada, esta variable, al igual que la anterior predice positivamente.

Tabla 9. *Coefficientes del análisis de regresión por pasos considerando como variable dependiente el Rendimiento.*

<i>Variable</i>	β	R^2	t	p
Paso 1		.26		
Cohesión Social	.51		4.57	.00
Paso 2		.31		
Cohesión Social	.36		2.75	.01
Calidad de Ejecución	.26		2.04	.04

2.2.4. DISCUSIÓN

El principal objetivo de este estudio era analizar las relaciones existentes entre la cohesión de grupo, la autoeficacia, la eficacia colectiva, la eficacia percibida por los compañeros, la eficacia percibida por el entrenador, las expectativas de éxito y el rendimiento.

Tras analizar los resultados, se puede afirmar la primera de las hipótesis, ya que se planteaba la presencia de una relación positiva entre cohesión de equipo y la percepción de autoeficacia, eficacia colectiva, eficacia percibida en los compañeros, eficacia por parte del entrenador, expectativas de éxito y el rendimiento. Los resultados muestran que existe una relación significativa entre la eficacia percibida por los compañeros y la eficacia colectiva con los factores principales de la cohesión, tarea y social. Resultados similares fueron encontrados por Heuzé, Raimbault et al. (2006) que confirman que los jugadores que desarrollan percepciones más fuertes de la cohesión perciben una eficacia colectiva más alta dentro de su equipo. Además, reafirmando esta idea, encontramos relaciones significativas en los factores secundarios de la cohesión, calidad en la ejecución y atracción hacia el grupo, que hacen referencia a aspectos tarea y social, con la eficacia colectiva y la eficacia percibida por los compañeros. En esta línea, Spink (1990) encontró que los equipos con altos niveles de eficacia colectiva obtenían mayores niveles de cohesión, que los equipos con niveles bajos de eficacia colectiva, que obtenían menores niveles de cohesión, tanto en la tarea como en lo social, en ambos casos. Dichos resultados se contraponen a los obtenidos por Paskevich et al. (1999), no por la relación que establece entre la cohesión y la eficacia colectiva, sino

porque dicha relación la atribuye solo a la cohesión tarea, no como en nuestro caso, que los resultados reflejan dicha relación para la cohesión social y de tarea

En cambio, la autoeficacia se relaciona con la cohesión tarea y los factores secundarios relacionados con aspectos tarea, calidad de ejecución y roles valorados, pero no se ha encontrado ningún tipo de relación significativa entre la autoeficacia y la cohesión social. Resultados similares fueron expuestos por Eys y Carron (2001) que investigaron la relación entre la ambigüedad del rol, la cohesión y la autoeficacia dentro de seis equipos universitarios de baloncesto. Sus resultados destacan que los individuos que tenían menor cohesión a la tarea y no tenían claras sus responsabilidades del rol, percibieron niveles más bajos de autoeficacia, pero no hacen referencias a la cohesión social. Además, acorde con los resultados anteriores, Paskevich et al. (1999) hallaron correlaciones fuertes sólo entre los aspectos de tarea relacionados con de la cohesión y la percepción eficacia de los jugadores.

En relación a las expectativas de éxito y el rendimiento se debe señalar que se relacionan significativamente con los dos factores principales de la cohesión, tarea y social, y con un factor secundario de la cohesión, la calidad de trabajo con respecto a la ejecución, factor que hace referencias a aspectos tarea. Conclusiones contradictorias fueron expresadas por Carron, Colman et al. (2002) en su estudio, donde afirmaban que existe una relación positiva y moderada entre la cohesión de grupo y el rendimiento deportivo, principalmente cuando la cohesión se define como unión en la ejecución, es decir, cohesión tarea, pero no cuando se define operacionalmente como la atracción interpersonal al grupo o cohesión social (Beal et al., 2003; Mullen y Copper, 1994).

Hay que destacar que no se encuentra ningún tipo de relación entre los aspectos de la cohesión, ya sea a nivel social o tarea, con la eficacia percibida por el entrenador. Resultados contradictorios fueron encontrados por Leo et al. (2008) donde muestran que la eficacia percibida por el entrenador tiene una gran relación con los cuatro factores de la cohesión, destacando altas correlaciones en la cohesión social y de tarea.

Por tanto, se puede afirmar que la cohesión a la tarea y la cohesión social están relacionados positivamente con la eficacia colectiva, la eficacia percibida por los compañeros, las expectativas de éxito y el rendimiento. En cambio, la autoeficacia sólo se relaciona positivamente con la cohesión a la tarea y la eficacia percibida por el entrenador no presenta ninguna correlación significativa con las dimensiones de la cohesión.

A la hora de corroborar la segunda hipótesis, la cual enunciaba que los factores relacionados con el componente tarea de la cohesión iban a ser los mejores predictores de la autoeficacia, la eficacia colectiva, eficacia percibida por los compañeros y por el entrenador, las expectativas de éxito y el rendimiento. En este caso, solo encontramos predicciones sobre las variables eficacia colectiva, eficacia percibida por los compañeros y el rendimiento. En cambio, sí podemos afirmar que el aspecto tarea de la cohesión, ilustrado en el factor calidad de trabajo en cuanto a la ejecución, es el mejor predictor tanto de la eficacia colectiva como de la eficacia percibida por los compañeros. Algunos resultados similares fueron encontrados por Kozub y McDonnell (2000) en un estudio que implicaba siete equipos de la unión del rugby. Encontraron que las dos dimensiones de la cohesión de la tarea eran predictores positivos de la eficacia colectiva con la integración-tarea del grupo, siendo levemente mejor que atracciones individuales al grupo-tarea.

Sin embargo, no podemos afirmar que la cohesión tarea sea el mejor predictor del rendimiento, ya que, tal y como se muestran en los resultados, la cohesión social aparece como el mayor predictor del rendimiento. Estos resultados pueden deberse a que la muestra de la investigación se trata de jugadores en edades de iniciación, donde el grupo de iguales y por tanto los aspectos sociales, cobran más relevancia que aspectos relacionados con las tareas a desarrollar como forma de obtener rendimiento. En contraposición a los resultados encontrados, destacar como hemos comentado anteriormente los trabajos de Beal et al., (2003), Mullen y Copper (1994) y Paskevich et al., (1999) desarrollados con profesionales que afirman que en la relación cohesión y rendimiento está presente cuando la cohesión hace referencia a aspectos tareas y no cuando intervienen aspectos sociales. Por todo ello, podemos afirmar que los aspectos tarea de la cohesión son los que mejor predicen la eficacia colectiva y eficacia percibida por los compañeros, pero no ocurre lo mismo en el caso del rendimiento, de la autoeficacia y la eficacia percibida por el entrenador.

En cuanto a las limitaciones del estudio, se puede destacar que nuestro trabajo de investigación mide la influencia de la cohesión en la eficacia percibida, sin tener en cuenta que entre las variables cohesión y eficacia puede existir una doble direccionalidad a la hora de relacionarse. Sería interesante para futuros trabajos analizar esta relación bidireccionalidad entre las dos variables y su posible influencia con las expectativas de éxito y rendimiento deportivo.

La principal conclusión que se puede extraer del estudio es que los entrenadores y psicólogos de equipo deportivos deberían tratar de desarrollar aspectos múltiples de la cohesión, centrándose esencialmente en la cohesión tarea, ya que aumentarán los niveles de eficacia percibida por los compañeros, aumentarán la eficacia colectiva y el rendimiento grupal del equipo, debido a las fuertes relaciones que se establecerán entre los miembros del grupo.

2.3. ESTUDIO 3:

Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., y García-Calvo, T. (*en revisión*). Estudio de la direccionalidad de los procesos grupales de cohesión y eficacia colectiva y su relación con el rendimiento. *Journal of Sport Sciences*.

2.3.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El principal objetivo de este estudio es analizar el efecto de la direccionalidad entre la cohesión y la eficacia colectiva medidas al comienzo y al final de temporada y su relación con el rendimiento del equipo.

2.3.2. MÉTODO

2.3.2.1. Participantes

La muestra de la investigación estaba compuesta por 146 jugadores de fútbol de género masculino. La totalidad de los jugadores pertenecían a los 15 equipos federados que jugaban en el grupo XI de la Liga Nacional de categoría Juvenil y que por tanto, tenían edades comprendidas entre los 16 y los 18 años ($M = 16.96$; $DT = .76$). Atendiendo a la disposición táctica, los sujetos se distribuían en 15 porteros, 50 defensas, 50 centrocampistas y 31 delanteros. Y en cuanto a la experiencia previa de los jugadores en la práctica del fútbol tenía una media de 9.79 años ($DT = 2.64$).

2.3.2.2. Instrumentos

Cohesión. Para valorar la cohesión se ha utilizado una adaptación en castellano del Group Environment Questionary (GEQ: Carron et al., 1985) realizada por García-Calvo (2006). Este instrumento consta de 18 ítems que están agrupados en cuatro factores, Integración Grupal a la Tarea (GI-T, 5 ítems, ej.: Los miembros del equipo unen sus esfuerzos para conseguir los objetivos durante los entrenamientos y los partidos), Integración Grupal a lo Social (GI-S, 4 ítems, ej.: A los miembros de nuestro equipo les gustaría juntarse en otras situaciones que no fueran los entrenamientos y los partidos), Atracción Individual hacia el Grupo Tarea (ATG-T, 4 ítems, ej.: En este equipo puedo rendir al máximo de mis posibilidades), y Atracción Individual hacia el Grupo Social (ATG-S, 5 ítems, ej.: Los compañeros del equipo son uno de los grupos

sociales más importantes a los que pertenezco). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 corresponde a *totalmente desacuerdo* y 5 corresponde a *totalmente de acuerdo*. En este estudio se analizó la consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo unos valores de .73 para la Integración Grupal a la Tarea, .78 para la Atracción Individual hacia el Grupo Tarea, .71 para la Integración Grupal a lo Social y .74 para la Atracción Individual hacia el Grupo Social.

Eficacia colectiva. Para este estudio fue diseñado un instrumento específico para medir la eficacia colectiva en el fútbol siguiendo las propuestas realizadas por Heuzé, Sarrazin et al. (2006) para deportes como el baloncesto y el balonmano. El proceso siguió un acercamiento deductivo base a los juicios de los jugadores sobre la eficacia de su equipo en conjunto. La validez de contenido del instrumento fue evaluada con un proceso de tres fases. En primer lugar, los ítems fueron desarrollados en base a los elaborados por Heuzé, Sarrazin et al. (2006) para otros deportes colectivos, los cuales reflejaban tareas colectivas específicas en ataque, defensa, transiciones ofensivas y defensivas, y situaciones especiales en el marcador a nivel psicológico. En segundo lugar, la claridad y la importancia de los ítems fueron revisadas por los jugadores de fútbol profesionales que militaban en Tercera División, corrigiendo fallos y planteando sugerencias si lo consideraban apropiado. Tercero, los autores, dos expertos en el campo de las dinámicas de grupo y un entrenador de equipos profesionales de fútbol, también revisaron el instrumento final para asegurar una adecuada representatividad y relevancia del contenido del instrumento de eficacia colectiva. El resultado era un instrumento que partía de una frase introductoria (ej.: “la confianza de nuestro equipo en nuestra capacidad...”) y un total de 26 ítems que hacía referencia a resolver ciertas situaciones en el fútbol en ataque (ECA, 13 ítems, ej.: para mantener la posesión del balón ante presión rival) y en defensa (ECD, 13 ítems, ej.: para defender situaciones de balón parado). Las respuestas obtenidas estaban dentro de una escala tipo likert de 1 a 5 puntos, donde 1 hacía referencia a *mala* y 5 a *excelente*. La estructura factorial de los 26 ítems fue analizada empleando un análisis factorial tanto de los datos recogidos en la medida 1 como en la medida 2. Los resultados indicaron que los 26 ítems se agruparon positivamente en dos factores, uno de ataque y otro de defensa. Los valores de la consistencia interna conseguida en ambas mediciones fue aceptable (.73 y .82, respectivamente).

Satisfacción Temporada. Para valorar la campaña realizada, se utilizó un ítem (SS) donde se preguntaba a los jugadores si estaban satisfechos con la clasificación del equipo al final de la temporada. El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 correspondía a *muy mala* y 5 a *excelente*.

Clasificación. Se utilizó la posición final en la tabla clasificatoria de cada equipo tras la terminación de la liga regular (CL). Se invirtieron los datos para que los mejores valores de la clasificación (1, 2, 3,...) se correspondieran con las puntuaciones más altas (16, 15, 14...).

Rendimiento. Para valorar el rendimiento del equipo percibido por cada jugador se decidió utilizar un factor que unía la posición final en la clasificación del equipo al que pertenecía cada jugador y su valoración de la temporada a través de dicha posición, con el objetivo de aproximarnos en mayor medida al rendimiento real.

2.3.2.3. Procedimiento

El estudio se realizó bajo una metodología correlacional con un diseño longitudinal de análisis evolutivo de grupo, es decir, se realizó dos mediciones en dos puntos diferentes en el tiempo analizando a una subpoblación o grupo específico a lo largo de un periodo. Las mediciones fueron realizadas al comienzo de la temporada y al final de la misma, con aproximadamente 20-22 semanas de separación entre las mismas. La primera recogida de datos se estableció dentro del primer tercio de competición para asegurarnos que los equipos habían competido en varios partidos oficiales de forma conjunta y dentro de un periodo de tres semanas. La segunda recogida de datos, se estableció en el último tercio de la temporada, siguiendo las mismas pautas realizadas para la primera toma de datos.

Todos los jugadores que constituían la muestra del estudio, rellenaron los cuestionarios tanto en la medida 1 como en la medida 2, eliminando aquellos jugadores que no habían complementado las dos mediciones de forma completa, o que la habían realizado con diferentes equipos en un posible cambio durante la temporada. El número de jugadores que rellenaron la primera toma de datos fue de 235 y la segunda toma de datos fue de 187. El conjunto total de jugadores que cumplimentaron ambas mediciones con sus equipos fueron 146 jugadores.

En cuanto al procedimiento de medida llevado a cabo, en primer lugar, el investigador principal del estudio se puso en contacto con cada uno de los entrenadores

que dirigían a los equipos juveniles de Liga Nacional de Extremadura para solicitarles la inclusión de sus equipos dentro del estudio. Se les informó acerca de los objetivos y el procedimiento del estudio que se llevaría a cabo si estaban dispuestos a participar en la investigación. Dentro de los dieciséis equipos que forman parte del grupo XI de la Liga Juvenil Nacional, quince acordaron participar tanto en la primera como en la segunda administración de los cuestionarios. También, los jugadores fueron informados acerca de los objetivos de la investigación, se les destacó que su participación era voluntaria y las respuestas realizadas serían tratadas confidencialmente.

Para llevar a cabo la recogida de datos, se desarrolló un protocolo de actuación para asegurar que la obtención de los datos fuera similar en las dos mediciones y en todos los participantes implicados en la investigación. Los participantes rellenaron los cuestionarios antes del entrenamiento para evitar posibles alteraciones debido a las interacciones que pudieran surgir en los mismos y que podían afectar a las diferentes mediciones. Se realizaban en el vestuario, sin la presencia del entrenador, de manera individual y en un clima adecuado, que les permitía concentrarse sin tener ningún tipo de distracción. El proceso de realización de los cuestionarios duró aproximadamente 20 minutos. El investigador principal estuvo presente en el momento en que los sujetos completaban los cuestionarios, e insistió en la posibilidad de preguntar cualquier tipo de duda que apareciese durante el proceso.

2.3.2.4. Análisis de los datos

Para el tratamiento de los datos se ha utilizado el programa estadístico PASW Statistics 18.0., a través del cual se han realizado diferentes de análisis como han sido el análisis factorial, análisis de fiabilidad y el análisis descriptivo. Además, también utilizamos el software AMOS 18.0 con el objetivo de testar los diferentes modelos de ecuaciones estructurales.

Igualmente, se comprobó la normalidad de los datos, obteniéndose en el índice de Asimetría valores comprendidos entre -0.7 y 0.9, valores en el índice de Curtosis entre -0.8 y 0.7, por lo que se puede observar que existe una distribución normal de los datos empleados en la investigación.

2.3.3. RESULTADOS

2.3.3.1. Estadísticos descriptivos

En la Tabla 10, aparecen los estadísticos descriptivos de cada una de las variables del estudio. Respecto a la cohesión, se puede observar que la media de los componentes de la cohesión presentas puntuaciones altas tanto al comienzo de la temporada como al final de la misma. Sin embargo, hay que destacar que los factores que poseen las puntuaciones más altas en la medida 1, como son la integración grupal a lo social, la atracción individual hacia el grupo social y la atracción individual hacia el grupo tarea sufren un descenso en la medida 2, sobretodo en el caso de la integración grupal a lo social, cuyo descenso es muy notable. Por el contrario, la integración grupal a la tarea, que presenta la media más baja de los factores de la cohesión en la medida 1, sufre una moderada subida en su media en la medida 2.

Por otro lado, si atendemos a la eficacia colectiva, se percibe que las medias tanto en ataque como en defensa son elevadas, aunque hay señalar que la eficacia colectiva de ataque tiene valores superiores en la medida 1 con respecto a la defensiva. Sin embargo, la eficacia colectiva de ataque sufre un descenso al final de temporada, mientras la eficacia colectiva en defensa sufre un leve aumento al final de la misma.

Tabla 10. *Estadísticos Descriptivos*

	Medida 1		Medida 2	
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>
GI-S	4.12	.79	3.44	.92
GI-T	3.61	.81	3.94	.73
ATG-S	3.89	.75	3.72	.74
ATG-T	3.90	.84	3.87	.77
ECA	3.83	.73	3.63	.68
ECD	3.64	.82	3.76	.73

Nota. GI-S = Integración Grupal a lo Social; GI-T = Integración Grupal a la Tarea; ATG-S = Atracción Individual hacia el Grupo Social; ATG-T = Atracción Individual hacia el Grupo Tarea; ECA = Eficacia Colectiva en Ataque; ECD = Eficacia Colectiva en Defensa.

2.3.3.2. *Modelo de ecuaciones estructurales*

Con el objetivo de comprobar los niveles de predicción mostrados por las diferentes variables incluidas en el estudio, se realizó un modelo de ecuaciones estructurales. La ventaja de este procedimiento estadístico es que permite incluir todas las variables dentro de un mismo modelo de regresión, pudiéndose entender como una extensión de la regresión múltiple con dos particularidades, que puede haber más de una variable dependiente y una misma variable puede ser dependiente e independiente a la vez. Por ello, a través de esta técnica, se tratará de testar un modelo teórico y establecer relaciones de direccionalidad con niveles de predicción en las distintas variables.

A la hora de desarrollar el modelo de ecuaciones estructurales, se ha tratado de integrar dos de los constructos psicológicos más importantes relacionados con las dinámicas de grupo, como son la cohesión grupal y la eficacia colectiva, con el rendimiento. Así, con el objetivo de analizar la direccionalidad de las influencias establecidas entre las dos variables, se decidió realizar dos modelos empleando en cada uno de ellos una de las variables del estudio como variable dependiente. De esta manera, se introdujo como variable predictora uno de los factores medidos al comienzo de temporada y como variable dependiente el otro factor medido al final de la misma. Con ello, se obtuvieron dos modelos donde se observaría que variable afecta en mayor medida sobre la otra al final de temporada. En el modelo 1, se empleó la cohesión en la medición 1 como predictor y la eficacia colectiva de la medición 2 como variable dependiente. En el modelo 2, se planteó como variable predictora la eficacia colectiva en la medición 1 y la cohesión medida al final de temporada como variable dependiente. A su vez, en ambos modelos se introdujo el rendimiento final como variable dependiente de las anteriores, con el objetivo de observar qué variables iban a predecir mejor este rendimiento.

Hay que señalar, que los diferentes factores de la cohesión están formado por variables latentes a partir de los ítems que conforman cada uno de los factores, al igual que la eficacia colectiva que es una variable latente formada por dos grupos de ítems, unos que hacen referencia a aspectos de ataque y otros a aspectos de defensa. Finalmente, el rendimiento es otra variable latente formada a través de la clasificación en la tabla y la satisfacción con la temporada realizada.

Una vez realizado el desarrollo de los diferentes modelos de ecuaciones estructurales, se observa en la Tabla 11, que los valores de los índices de ajuste en todos ellos son adecuados, ya que se encuentran entre los valores que se consideran aceptables para determinar la bondad de un modelo de ecuaciones estructurales. A pesar de ello, se puede comprobar que los índices de ajuste con mejores valores se encuentran en el modelo 1, es decir, aquel que presenta la cohesión al principio de temporada como variable predictora y la eficacia colectiva al final de temporada como variable dependiente.

Tabla 11. *Índices de ajuste del Modelo de Ecuaciones Estructurales.*

Valores	<i>CMIN</i>	<i>CMIN/DF</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>AIC</i>	<i>RMSEA</i>
Modelo 1	126.95	1.36	.94	.91	212.95	.05
Modelo 2	186.04	1.94	.80	.75	266.04	.08

Además, hay que señalar que este modelo 1 es el que presenta mejores índices de predicción sobre la variable dependiente y sobre el rendimiento, con respecto al modelo 2. Por tanto, como se observa en la Figura 8, se comprueba que la cohesión de grupo al comienzo de la temporada predice de forma positiva la eficacia colectiva al final de temporada y ésta a su vez el rendimiento del equipo al final de la temporada. De forma más detallada, destacar que los principales predictores de la eficacia colectiva con un 16% de varianza explicada, es la integración grupal a lo social (.22) y la atracción individual hacia el grupo tarea (.23). Los otros dos factores de la cohesión, la integración grupal a la tarea (.11) y la atracción individual hacia el grupo social (-.08), no presentan valores necesarios para que la capacidad predictiva sea significativa. De igual forma, en cuanto a la percepción de la eficacia colectiva de su equipo medida al final de temporada, predice de forma positiva el rendimiento alcanzado por sus equipos en la clasificación final (.22).

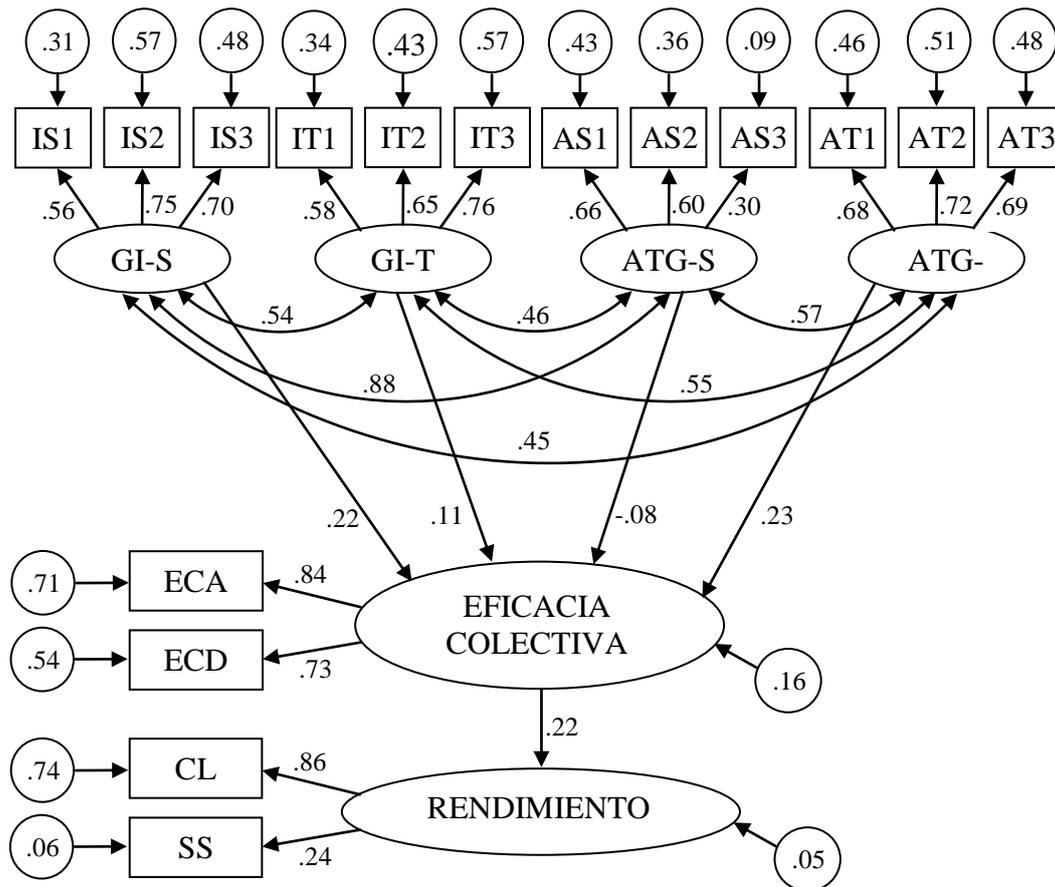


Figura 8. Modelo de ecuaciones estructurales sobre las relaciones entre los factores de la cohesión (medida 1), la eficacia colectiva (medida 2) y el rendimiento.

2.3.4. DISCUSIÓN

El principal objetivo de este estudio era analizar el efecto de la direccionalidad entre la cohesión y la eficacia colectiva medidas al comienzo y al final de temporada y su relación con el rendimiento del equipo a través de la clasificación final.

Tras el análisis de los resultados del estudio, hay que reafirmar la estrecha relación que se mantiene entre la cohesión y la eficacia colectiva (Heuzé, Raimbault et al., 2006; Heuzé, Sarrazin et al., 2006; Paskevich et al., 1999; Ramzaninezhad et al., 2009; Ronayne, 2004; Spink, 1990), aunque en este caso, es la cohesión de equipo la que presenta una mayor predicción sobre la eficacia colectiva (Kozub y McDonnell, 2000; Leo, García-Calvo et al., 2010). Estos resultados coinciden con el grupo de investigadores que consideraban la cohesión de grupo como un antecedente de la eficacia colectiva, como es el caso de Kozub y McDonnell (2000), donde en su estudio con equipos de rugby profesionales, afirmaba que los jugadores que percibían en sus

equipos una alta cohesión a la tarea tendían a mostrar en sus equipos mayores niveles de eficacia colectiva. Igualmente, Leo, García-Calvo et al. (2010) con jugadores de baloncesto, encontraba la cohesión de equipo como el principal predictor de la eficacia colectiva percibida.

En esta línea, hay que destacar que tras analizar el modelo de ecuaciones estructurales, tanto los componentes tarea de la cohesión, principalmente la atracción individual hacia el grupo tarea y en menor medida la integración grupal a la tarea, como la dimensión social, únicamente la integración grupal a lo social, presentan una predicción significativa sobre la eficacia colectiva percibida al final de temporada. Ya anteriormente, se han encontrado resultados diversos acerca de qué dimensiones de la cohesión están más relacionados con la percepción de eficacia colectiva por parte de los jugadores, donde algunos investigadores encuentra los aspectos tarea como los más relevantes (Kozub y McDonnell, 2000; Paskevich et al., 1999; Ramzaninezhad et al., 2009), frente a los que no encuentran ninguna distinción entre aspectos sociales y tarea en esta relación (Heuzé, Raimbault et al., 2006; Leo, García-Calvo et al., 2010; Spink, 1990).

En contraposición, se puede afirmar que a pesar de que la eficacia colectiva mostraba una predicción sobre la cohesión de equipo debido a la bidireccionalidad existente entre ambos constructos (Paskevich et al., 1999; Spink, 1990; Zaccaro et al., 1995) los índices de predicción eran muy bajos, por lo que la propuestas de Zaccaro et al. (1995) y Heuzé et al. (2007) donde planteaban la cohesión como antecedente y consecuencia de la eficacia colectiva no se sustentan con estos resultados.

Concretamente, Zaccaro et al., (1995) defendían que el nivel individual de cohesión, es decir, la atracción individual hacia el grupo, sería un predictor de la eficacia colectiva; mientras que el nivel grupal de cohesión, la integración al grupo, podría ser una consecuencia de competencia percibida colectiva (Heuzé et al., 2007). Como se puede apreciar en este estudio, tanto la integración grupal a lo social y a la tarea como la atracción individual hacia el grupo tarea presentan una alta capacidad predictiva sobre la eficacia colectiva percibida al final de temporada, (Leo, García-Calvo et al., 2010), lo que se contrapone al estudio llevado a cabo por Heuzé et al., (2007) con jugadores de balonmano, donde la eficacia colectiva medida al comienzo de la temporada predecía los cambios producidos en la atracción individual hacia el grupo tarea a lo largo de la temporada.

Por lo tanto, tras los resultados derivados por nuestro estudio, se puede afirmar que los jugadores que perciben un mayor cohesión de equipo, tanto en la integración como la atracción hacia el grupo, al comienzo de la temporada percibirán mayor eficacia colectiva en sus equipos al final de temporada (Leo, García-Calvo et al., 2010).

Siguiendo con el análisis del modelo de ecuaciones estructurales, señalar que a la hora de analizar la relación entre la cohesión y la eficacia colectiva a lo largo de la temporada, tal y como se afirmó a lo largo de la introducción, la relación de éstas variables con el rendimiento también podía perturbar el efecto de la direccionalidad entre ambas variable. En este estudio, se aprecia que la eficacia colectiva predice el rendimiento final, lo cual ya había sido encontrado por diversos autores en anteriores investigaciones (Feltz y Lirgg, 1998; Myers, Feltz et al., 2004; Myers, Payment et al., 2004; Myers et al., 2007). Además, tal y como se comenta durante los resultados la capacidad predictiva de la eficacia colectiva sobre el rendimiento es mucho mayor que la que presenta la cohesión de equipo, por lo que resulta más interesante obtener mayores de eficacia colectiva al final de la temporada ya que puede asegurar un mayor rendimiento. En el caso contrario, la predicción de la cohesión de equipo sobre el rendimiento no es significativa (Carron 1980; Mullen y Copper, 1994) aunque sí que existe una pequeña relación (Beal et al., 2003; Carron, Bray et al., 2002; Carron, Colman et al., 2002), por lo que obtener un conjunto unido al final de temporada no siempre nos asegura un mayor rendimiento.

Por lo tanto, en líneas generales se puede afirmar que la cohesión de equipo mostrada por los jugadores en los primeros meses de competición ejerce una mayor influencia en la eficacia colectiva percibida en el equipo al final del campeonato de liga. Además, tanto la integración al grupo como la atracción individual hacia el grupo se presentan como antecedentes de la eficacia colectiva con una alta capacidad predictiva. Igualmente, la eficacia colectiva va a poseer una mayor relevancia sobre el rendimiento que presentan los equipos a final de temporada que la cohesión de grupo. Parece lógico pensar, que mantener un equipo con gran cohesión al final de temporada no te asegura tener éxito, sin embargo, un equipo que confíe en sus capacidades para afrontar las dificultades de la competición puede augurar mejores resultados.

Por ello, una de las principales conclusiones que extraemos del estudio, es que los entrenadores de deportes de equipo durante la pretemporada y el comienzo de liga deberían centrarse en trabajar aspectos sociales y tarea a nivel individual y grupal, ya

que va a promover que se consigan una mejora en la percepción de la eficacia colectiva del equipo al final del curso liguero, y lo que a su vez va a favorecer que se consiga un mayor rendimiento al final de temporada.

A pesar de los resultados encontrados, quizás deberían mejorarse diversos aspectos metodológicos con el objetivo de encontrar resultados más concluyentes. Principalmente, llevar a cabo investigaciones de índole interventora, ayudaría a resolver el sentido de la direccionalidad de la cohesión y la eficacia colectiva, aunque parece complejo plantear un trabajo específico de cada una de ellas controlando todos los factores externos que puedan aparecer.



***CAPÍTULO III:
EVOLUCIÓN DE LA COHESIÓN
Y LA EFICACIA PERCIBIDA***



CAPÍTULO III: EVOLUCIÓN DE LA COHESIÓN Y LA EFICACIA PERCIBIDA.

3.1. ESTUDIO 4:

Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., y Sánchez-Oliva, D., Amado, A. y García-Calvo, T. (*en revisión*). Evolution of perceived cohesion and efficacy over the season and their relation to success expectations in soccer teams. *Psychology of Sport and Exercise*.

3.1.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El principal objetivo que se plantea para este estudio es examinar la evolución que experimenta la percepción de los jugadores sobre la cohesión y la eficacia a lo largo de la temporada y su relación con las expectativas de éxito. De esta manera, como primera hipótesis se plantea que los diferentes factores de la cohesión, la eficacia percibida y las expectativas de éxito van a sufrir cambios significativos a lo largo de la temporada. La segunda hipótesis afirma que las expectativas de éxito se van a mostrar como un elemento determinante en la evolución de la cohesión y la eficacia.

3.1.2. MÉTODO

3.1.2.1. Participantes

La muestra de la investigación estaba compuesta por 146 jugadores de fútbol de género masculino con edades comprendidas entre los 15 y los 19 años ($M = 16.96$; $DT = .76$). Todos los jugadores que formaban parte de la muestra pertenecían a los 15 equipos federados que jugaban en el grupo XI de la Liga Nacional Juvenil. Todos los jugadores que constituían la muestra del estudio, rellenaron los cuestionarios tanto al comienzo de la temporada como al final de la misma, eliminando aquellos jugadores que no habían complementado las dos mediciones, o que la habían realizado con diferentes equipos en un posible cambio durante la temporada. Asimismo, también participaron en el estudio los entrenadores de los equipos participantes ($N = 15$) con edades comprendidas entre los 29 y 45 años y con una experiencia de al menos 7 años entrenando en este deporte.

3.1.2.2. Instrumentos

Cohesión. Para valorar la cohesión se ha utilizado la versión traducida al castellano del Group Environment Questionary (GEQ: Carron et al., 1985) realizada por García-Calvo (2006). Este instrumento consta de 18 ítems que están agrupados en dos factores principales, cohesión tarea (9 ítems, ej.: Los miembros del equipo unen sus esfuerzos para conseguir los objetivos durante los entrenamientos y los partidos) y cohesión social (9 ítems, ej.: A los miembros del equipo les gusta salir juntos). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5. Se analizó la consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo en la medida 1 valores de .76 para la cohesión tarea y .73 para la cohesión social, y en la medida 2 valores de .68 para la cohesión tarea y .75 para la cohesión social.

Eficacia. Para medir los distintos tipos de eficacia se utilizó un cuestionario de elaboración propia basado en la guía de Bandura (2006) y que se ha utilizado en otros estudios (Leo, Sánchez-Miguel et al. 2010). Este cuestionario medía la autoeficacia, donde la valoración era efectuada por cada jugador sobre sí mismo; la eficacia colectiva, cuya medición la realizaba cada jugador sobre la capacidad del equipo; la eficacia percibida por los compañeros, donde cada jugador otorgaba una puntuación sobre la eficacia de cada uno de sus compañeros; y la eficacia percibida por el entrenador, que la realizaba el entrenador sobre cada jugador. Las respuestas a los ítems se realizan sobre una escala de 5 puntos de formato Likert. La medición se realizaba en diferentes fases del juego valorando aspectos técnicos y tácticos en fase de ataque y defensa (ej.: ¿Cómo te valoras en fase de defensa a nivel táctico?), los aspectos físicos y psicológicos (ej.: ¿Cómo te valoras en los aspectos mentales y psicológicos?) y un último ítem de valoración general del jugador en el juego (ej.: ¿Cómo te valoras en general como jugador?). Todos los ítems se agrupan en un único factor principal mostrando, en la mediación inicial y final, valores de alfa de Cronbach de .73 y .76 para la eficacia colectiva, de .85 y .80 para la autoeficacia, de .80 y .77 para la eficacia percibida por los compañeros y de .86 y .87 para la eficacia percibida por el entrenador.

Expectativas de éxito. Para medir las expectativas de éxito se diseñó una pregunta, dirigida a cada jugador, acerca de la posición en la que creían que iban a quedar en la clasificación al finalizar la temporada, con un rango de respuesta de 1 a 16.

Clasificación. Para valorar el rendimiento final del equipo se utilizó la posición final en la tabla clasificatoria de cada equipo tras la culminación de la liga regular.

Expectativas/Clasificación. Para valorar el grado en que las expectativas percibidas por cada jugador se habían ajustado a la posición final conseguida, se decidió utilizar un cociente entre las expectativas de éxito esperadas por cada jugador al comienzo de temporada y la posición final en la clasificación del equipo al que pertenecía. Como resultado se obtendría una puntuación que cuanto más elevada sea, más se acercarán las expectativas esperadas a la clasificación final del equipo; y en caso contrario, cuando la puntuación se aproxime a 0 más se alejarán las expectativas del resultado final conseguido.

3.1.2.3. Procedimiento

El estudio se realizó bajo una metodología correlacional con un diseño longitudinal de análisis evolutivo de grupo, es decir, se realizaron dos mediciones en dos puntos diferentes en el tiempo analizando a una subpoblación o grupo específico a lo largo de un periodo. Las mediciones fueron realizadas al principio de la temporada (medida 1) y al final de la misma (medida 2) con aproximadamente 20-22 semanas de separación entre las mismas. La primera recogida de datos se estableció dentro del primer tercio de competición para asegurar que los equipos habían competido en varios partidos oficiales de forma conjunta y dentro de un periodo de tres semanas. La segunda recogida de datos, se estableció en el último tercio de la temporada, siguiendo las mismas pautas realizadas para la primera toma de datos.

En cuanto al procedimiento de medida llevado a cabo, en primer lugar, el investigador principal del estudio se puso en contacto con cada uno de los entrenadores que dirigían a los equipos que podían participar en la investigación para solicitarles la inclusión de sus equipos dentro del estudio. Se les informó acerca de los objetivos y el procedimiento del estudio que se llevaría a cabo si estaban dispuestos a participar en la investigación. En total, 15 de los 16 equipos que forman parte del Grupo XI de la Liga Sub18, acordaron participar tanto en la primera como en la segunda administración de los cuestionarios. También, los jugadores fueron informados acerca de los objetivos de la investigación, destacando que su participación era voluntaria y las respuestas realizadas serían tratadas confidencialmente.

Para llevar a cabo la recogida de datos, se desarrolló un protocolo de actuación para asegurar que la obtención de los datos fuera similar en las dos mediciones y en todos los participantes implicados en la investigación. Los participantes rellenaron los

cuestionarios antes del entrenamiento para evitar posibles alteraciones debido a las interacciones que pudieran surgir en los mismos y que podían afectar a las diferentes mediciones. Se realizaban en el vestuario, sin la presencia del entrenador, de manera individual y en un clima adecuado, que les permitía concentrarse sin tener ningún tipo de distracción. El proceso de realización de los cuestionarios duró aproximadamente 20 minutos y el investigador principal estuvo presente en todo momento, e insistió en la posibilidad de preguntar cualquier tipo de duda que apareciese durante el proceso.

3.1.2.4. Análisis de los datos

Para el tratamiento de los datos se ha utilizado el software SPSS 18.0, a través del cual hemos realizamos diferentes tipos de análisis para buscar las relaciones existentes entre las distintas variables. En primer lugar, se realizaron diferentes pruebas para comprobar la naturaleza de los datos. Se utilizó la prueba K-S para muestras independientes para comprobar la normalidad de los grupos, la prueba de Rachas para la aleatoriedad y la prueba de Levene para la homocasticidad o igualdad entre varianzas. Se comprobó que la naturaleza de los datos era paramétrica, por lo que se optó por aplicar pruebas paramétricas en el análisis de los datos. Las técnicas utilizadas para el estudio han sido el análisis factorial, el análisis de fiabilidad, el análisis descriptivo, la prueba T para dos muestras relacionadas y el análisis discriminante.

3.1.3. RESULTADOS

3.1.3.1. Estadísticos descriptivos y comparación de medias.

En la Tabla 12, aparecen los estadísticos descriptivos de cada una de las variables del estudio en ambas mediciones. En líneas generales, se puede observar que la media de los componentes de la cohesión y de las medidas de eficacia presentan puntuaciones altas tanto al comienzo como al final de la temporada. Únicamente, la eficacia percibida por el entrenador aumenta sus puntuaciones al final de temporada. De la misma manera, los participantes muestran altas expectativas de éxito al comenzar la temporada y descienden las puntuaciones en la segunda medición.

Además, como se observa en la Tabla 12, con el objetivo de conocer los cambios que se habían establecido en las diferentes variables a lo largo de la temporada, se realizó una prueba T para dos muestras relacionadas. En líneas generales, se aprecian

cambios significativos en el factor cohesión a la tarea, con mayores puntuaciones al comienzo de la temporada con respecto al final de la misma.

En esta línea de resultados, se observa que tanto los niveles de eficacia colectiva como los niveles de eficacia percibida por los compañeros descienden a medida que avanza la temporada. Contrariamente, en la eficacia percibida por el entrenador se perciben diferencias significativas con mayores niveles en la medición realizada al final de temporada con respecto a la medición inicial al comienzo de la misma.

Por último, cabe destacar las diferencias significativas existentes en las expectativas de éxito en ambas mediciones. Así, los jugadores presentan mayores expectativas al comienzo de temporada, descendiendo los niveles cuando la temporada llega a su fin. Por lo tanto, los jugadores al comienzo de la liga van a percibir que realizarán una mejor temporada debido a que sus expectativas son mayores, ya que al final de temporada las expectativas se ajustan más a lo sucedido en la realidad.

Tabla 12. *Medias, desviaciones típicas y análisis de las diferencias en las medidas 1 y 2.*

	Medida 1		Medida 2		Diferencias Medida 1 y 2
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	
Cohesión Social	4.00	.66	3.91	.67	.14
Cohesión Tarea	3.76	.69	3.58	.68	.01
Eficacia Colectiva	3.80	.56	3.71	.55	.03
Autoeficacia	3.91	.61	3.88	.51	.51
Eficacia Compañeros	3.75	.49	3.65	.43	.04
Eficacia Entrenador	3.61	.68	3.74	.75	.03
Expectativas	14.47	2.28	12.97	3.13	.00

3.1.3.2. *Análisis de las diferencias*

Al observar el descenso de los niveles de las diferentes variables analizadas, se decidió establecer dos grupos en función de la variable expectativas/clasificación, diferenciando los jugadores que percibían sus expectativas ajustadas al rendimiento (EAR), es decir, sus expectativas al comienzo de la temporada en la tabla se acercan a la clasificación final del equipo, y los jugadores que percibían sus expectativas no ajustadas al rendimiento (ENR), es decir, las expectativas en la tabla se alejaban de

forma negativa de la clasificación final del equipo. De esta manera, a través de la mediana ($Me = .72$) dividimos los participantes en dos grupos, por lo que el conjunto de datos menores o iguales que la mediana representarán el 50% de los jugadores, y los datos que sean mayores que la mediana representarán el otro 50% del total.

Por tanto, con el objetivo de conocer los cambios que se habían producido en las diferentes variables a lo largo de la temporada, se realizó una prueba T para dos muestras relacionadas en función de la variable expectativas/clasificación. Como se observa en la Tabla 13, aparecen cambios significativos en los factores de la cohesión, social y tarea, en el grupo ANR. En los dos casos se aprecian diferencias significativas con mayores puntuaciones en la medición realizada al comienzo de la temporada con respecto a la medición realizada al final de la misma. Sin embargo, no se aprecia ningún tipo de evolución en las variables de la cohesión en los jugadores del grupo EAR.

Algo similar ocurre cuando se analizan los valores de los diferentes factores de la eficacia percibida, donde se encuentra que tanto los niveles de eficacia colectiva como los niveles de eficacia percibida por los compañeros descienden significativamente desde el comienzo de la temporada al final de la temporada en los jugadores del grupo ENR. Por el contrario, en los jugadores del grupo EAR no se observan ningún tipo de evolución significativa en dichas variables, sino que se mantienen estables.

Tabla 13. *Medias, desviaciones típicas y análisis de las diferencias en la medidas 1 y 2 en función de los grupos de rendimiento alto y bajo.*

	EAR					ENR				
	Medida 1		Medida 2		p	Medida 1		Medida 2		p
	M	DT	M	DT		M	DT	M	DT	
Cohesión Social	4.08	.67	4.07	.62	.93	3.92	.64	3.75	.69	.04
Cohesión Tarea	3.69	.68	3.62	.78	.43	3.98	.77	3.69	.71	.00
Eficacia Colectiva	3.82	.58	3.77	.56	.38	3.78	.53	3.64	.54	.03
Autoeficacia	3.92	.56	3.81	.55	.12	3.96	.70	3.83	.62	.19
Eficacia Compañeros	3.65	.47	3.60	.50	.42	3.86	.48	3.69	.36	.04
Eficacia Entrenador	3.72	.74	3.73	.78	.94	3.51	.57	3.66	.77	.11

Nota. EAR = Expectativas Ajustadas al Rendimiento; ENR = Expectativas No Ajustadas al Rendimiento

3.1.3.3. Análisis Discriminante

Con el objetivo de conocer el conjunto de variables que hacen máxima la diferenciación entre grupos y que ayudan a predecir el ajuste de las expectativas, se decidió llevar a cabo un análisis discriminante. Para este propósito, se introdujeron las variables que mostraban diferencias significativas en función de los grupos de expectativas creados. Es decir, se realizó una comparación de medias incluyendo las diferentes variables del estudio en función de los dos grupos, EAR y ENR. Aquellas variables que mostraban diferencias significativas con respecto a ambos grupos fueron las introducidas en el análisis discriminante ya que serían las variables que podrían resultar más discriminatorias. De esta manera, y tras realizar el análisis, se puede observar que los estadísticos que analizan la significación de la función discriminante son adecuados ($\text{Lambda de Wilks} = .84$, $\text{Chi-cuadrado} = 24.87$, $gl = 5$, $p < .00$).

En la Tabla 14, se muestra la matriz de estructura que se crea tras el análisis discriminante. En ella se puede comprobar que son cinco los factores que pueden predecir el ajuste de las expectativas al rendimiento (los que tienen un coeficiente mayor que .30). El factor que mayor capacidad predictiva tiene es la cohesión social medida al final de temporada, con un coeficiente de estructura de .64. Después de éste, se encuentra la eficacia percibida por los compañeros que, como se puede comprobar, predice de forma negativa, es decir, serviría para discriminar a los sujetos que obtienen unas expectativas no ajustadas al rendimiento. A partir de ahí, se encuentra la cohesión social medida al comienzo de temporada y la eficacia colectiva medida al final de temporada que predicen de forma positiva, es decir, ambas discriminarán a los jugadores que obtienen unas expectativas ajustadas al rendimiento. Por último, aparece la autoeficacia medida al comienzo de temporada, que como ocurría anteriormente con la eficacia percibida por los compañeros, predice de forma negativa.

El porcentaje de casos agrupados correctamente fue del 71.9%, lo que significa que esta función (y las variables que la componen) es capaz de predecir un porcentaje muy elevado de casos.

Tabla 14. *Matriz de Estructura del análisis discriminante del ajuste de las expectativas al rendimiento.*

	Función
	1
Cohesión Social Final	.64
Eficacia Compañeros Inicial	-.44
Cohesión Social Inicial	.39
Eficacia Colectiva Final	.33
Autoeficacia Inicial	-.32

3.1.4. DISCUSIÓN

Con la finalidad de solventar el principal objetivo del estudio que era examinar la evolución que experimenta la percepción de los jugadores sobre la cohesión y la eficacia a lo largo de la temporada y su relación con las expectativas de éxito, se van a tratar de testar las dos hipótesis planteadas anteriormente para este estudio.

La primera hipótesis planteada, sostenía que los diferentes factores de la cohesión, la eficacia percibida y las expectativas de éxito van a sufrir cambios significativos a lo largo de la temporada. En este sentido, se puede apreciar que en líneas generales, cada una de las variables sufre una caída en las puntuaciones a lo largo de la temporada, es decir, los niveles de cohesión y eficacia percibida van a experimentar un descenso conforme nos acercamos al final de la liga.

Principalmente, se aprecian cambios significativos en el factor principal de la cohesión a la tarea con mayores puntuaciones en la medición realizada al comienzo de la temporada con respecto a la medición realizada al final de la misma. Estos resultados a priori no parecen lógicos si la medición se realizara al principio de temporada cuando los jugadores apenas se conocen, ya que esperaríamos un aumento de ambas variables según avanzara la temporada. Pero hay que señalar que en la mayoría de las investigaciones (Heuzé, Sarrazin et al., 2006; Heuzé et al., 2007; Ronayne 2004), al igual que este estudio, la primera medida se realizó después de comenzar la liga, tras la disputa de tres partidos de competición donde los niveles de cohesión son muy elevados, debido a que los jugadores al comienzo de temporada tiene mayores esperanzas y unen sus esfuerzos por alcanzar cotas más altas. Por lo tanto, los jugadores muestran mayor

predisposición a mantenerse unidos para obtener un mayor rendimiento. Por ello, los niveles de cohesión son menores al final de la temporada, ya que en este momento los jugadores perciben más cercanos o lejanos los objetivos a conseguir y restan importancia a estas variables que unen al grupo en la búsqueda de un mayor rendimiento. Resultados similares han sido encontrados por diferentes autores en diversos deportes como balonmano (Heuzé et al., 2007), baloncesto (Heuzé, Sarrazin et al., 2006) o voleibol (Ronayne, 2004), donde destacan que todos los factores de la cohesión descienden sus niveles según avanza la temporada y se acerca el final de la misma.

En esta línea de resultados, se puede corroborar que tanto los niveles de eficacia colectiva como los niveles de eficacia percibida por los compañeros descienden significativamente desde el comienzo hasta el final de la temporada. También cabe destacar las diferencias significativas existentes en las expectativas de éxito en ambas mediciones, presentando mayores expectativas al comienzo de temporada que al final de la misma. Razones semejantes expuestas para justificar el descenso de los niveles de cohesión valdrían para justificar que la eficacia colectiva, la eficacia percibida por los compañeros y las expectativas de éxito también sufren un descenso en las puntuaciones al final de temporada. El simple hecho de realizar la medición al comienzo de temporada hace que las expectativas creadas en los equipos sean mayores y por el hecho de querer alcanzar las metas propuestas inicialmente, también se perciben mayores niveles en la eficacia percibida en los compañeros y en el grupo. Al finalizar la temporada todas las puntuaciones descienden, ya que los jugadores perciben tanto la eficacia como las expectativas de forma más objetiva, ya que su situación en dicho momento se acerca a lo sucedido en la realidad. Diversos autores como Heuzé, Sarrazin et al. (2006), Heuzé et al. (2007), MacLean y Sullivan (2003) y Ronayne (2004) también encontraron en sus resultados cómo los niveles de eficacia colectiva descendían desde el comienzo de la temporada hasta el final de la misma.

Contrariamente, en la eficacia percibida por el entrenador se observan diferencias significativas con mayores niveles en la medición realizada al final de temporada. Esto puede ser debido a que los entrenadores al comienzo de la temporada son más cautos en cuanto a la eficacia que tienen los jugadores de su equipo y además, los entrenadores siempre tienen una visión más objetiva y realista de la eficacia de sus jugadores.

Así, teniendo en cuenta lo anteriormente comentado, se puede afirmar que la primera hipótesis se cumple, comprobándose que los niveles de cohesión, eficacia percibida y expectativas de éxito van a experimentar una caída conforme se acerca el final de la temporada.

Debido al descenso de los niveles en las variables del estudio se decidió diferenciar entre los jugadores que habían conseguido sus expectativas y los que sus expectativas estaban por encima de su rendimiento final. Así, se planteó la segunda hipótesis que afirmaba que las expectativas de éxito se mostrarían como un elemento determinante en la evolución de la cohesión y la eficacia.

En primer lugar, se aprecian cambios significativos en los dos factores principales de la cohesión, social y tarea, en el grupo ENR. En ambos casos se aprecian diferencias significativas con mayores puntuaciones en la medición realizada al comienzo de la temporada con respecto a la medición realizada al final de la misma. Esto puede ser debido a que los objetivos planteados al comienzo de temporada, como pueden ser permanecer en la categoría, estar en mitad de la tabla, estar en los puestos de cabeza, etc., sean objetivos inalcanzables o que ya no se puedan conseguir, y que por lo tanto los niveles de cohesión descendan. Sin embargo, no se aprecian ningún tipo de evolución significativa en las variables de la cohesión en los jugadores del grupo EAR, ya que en este momento de la temporada posiblemente sigan luchando por conseguir sus objetivos.

Por esta misma razón, al analizar los valores de la eficacia percibida, se encuentra que tanto los niveles de eficacia colectiva como los niveles de eficacia percibida por los compañeros descenden significativamente desde el comienzo hasta el final de la temporada de forma significativa en los jugadores con ENR. Por el contrario, en los jugadores con EAR no se observa ningún tipo de evolución significativa en dichas variables, que como se ha comentado anteriormente, el hecho de estar peleando por los objetivos marcados, la percepción sobre la confianza de las habilidades del equipo y de los compañeros continua siendo alta. Por lo tanto, se puede testar la segunda hipótesis y corroborar que los jugadores con ENR van a experimentar una evolución negativa en los niveles de cohesión y eficacia percibida, mientras que los jugadores con EAR mantendrán su grado de cohesión y eficacia percibida.

Para finalizar, con el objetivo de analizar cuáles eran las variables que discriminaban entre los grupos EAR y ENR se decidió realizar un análisis discriminante.

Tras el análisis de los resultados, destacar que en la medición al final de temporada, se puede observar que tanto la cohesión social como la eficacia colectiva se presentan como discriminadores a la hora de clasificar a los jugadores en los grupos de EAR y ENR. Si se tiene en cuenta el comienzo de la temporada, se observa que la cohesión social establece una clara diferenciación entre los jugadores que presentan unas expectativas ajustadas al rendimiento final y los jugadores cuyas expectativas no se ajustan a la clasificación final. De forma contraria, se observa que la eficacia percibida por los compañeros y la autoeficacia discriminan de forma negativa. Por tanto, la cohesión y la eficacia colectiva, que son percepciones colectivas, van a predecir la agrupación de los jugadores en el grupo EAR, mientras que la eficacia percibida a nivel individual va a predecir la agrupación de los jugadores en el grupo ENR.

Así pues, la principal conclusión que se extrae del estudio es que los entrenadores deberán intentar clarificar a los jugadores los objetivos primordiales de la temporada, tanto personales como colectivos (Leo et al., 2009; Senécal et al., 2008), para crear unas expectativas acordes a lo esperado por el equipo. Ya que los jugadores que presentan unas expectativas por encima de las posibilidades del equipo, como ha quedado demostrado, disminuyen los niveles de cohesión y de confianza en su equipo y por consiguiente se producirá un descenso del rendimiento. Si existe una claridad en los objetivos a alcanzar, las expectativas de cada jugador se adecuarán a las del grupo, de esta forma, los niveles de cohesión y eficacia se mantendrán más constantes y producirán un mayor rendimiento final.

Para reafirmar estas conclusiones sería interesante llevar a cabo investigaciones con equipos profesionales ya que su orientación al rendimiento y su asiduidad a los entrenamientos es mucho mayor, y podría evitar el ligero descenso de número de jugadores en ambas mediciones debido a la falta de asistencia a los entrenamientos. Además, se podrían plantear realizar tres mediciones a lo largo de la temporada, ya que daría otra visión de cómo fluctúan las variables en el tiempo.



*CAPÍTULO IV:
ANTECEDENTES DE LA
COHESIÓN Y LA EFICACIA*



CAPÍTULO IV: ANTECEDENTES DE LA COHESIÓN DE EQUIPO Y LA EFICACIA COLECTIVA

4.1. ESTUDIO 5:

Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D. y García-Calvo, T. (2011). Incidencia de la cooperación, la cohesión y la eficacia colectiva en el rendimiento en equipos de fútbol. *International Journal of Sport Science*, 26, 341-354.

4.1.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El principal objetivo de este estudio es establecer un modelo teórico que ofrezca una aproximación sobre los procesos grupales que se llevan a cabo en los equipos deportivos, a través de las relaciones y predicciones existentes entre la cooperación deportiva, la cohesión de grupo, la eficacia colectiva y el rendimiento.

La primera hipótesis que se plantea es la presencia de una relación positiva y significativa entre la cohesión de equipo, la cooperación deportiva y la eficacia colectiva. Asimismo, como segunda hipótesis, se afirma que la cohesión, la cooperación y la eficacia colectiva van a relacionarse positiva y significativamente con el rendimiento. Como tercera hipótesis se postula que el modelo teórico creado facilitará una aproximación sobre los procesos grupales en los equipos deportivos.

4.1.2. MÉTODO

4.1.2.1. Participantes

La muestra de la investigación estaba compuesta por 235 jugadores de fútbol de género masculino con edades comprendidas entre los 15 y los 19 años ($M = 17.02$; $DT = .75$). Todos los jugadores que formaban parte de la muestra pertenecían a los 15 equipos federados que participaban en el grupo XI de la Liga Nacional Juvenil, poseyendo cada participante una ficha federativa con sus datos personales y deportivos.

Para seleccionar la muestra se ha utilizado el muestreo por selección intencionada. El porcentaje de muestra eliminado no fue superior al 2%, con una tasa de participación de 97.1%, con sólo 7 cuestionarios invalidados (2.9%) sobre un total de 242 recogidos.

4.1.2.2. Instrumentos

Cohesión. Para valorar la cohesión se ha utilizado la versión traducida al castellano del Group Environment Questionary (GEQ: Carron et al., 1985) validada por García-Calvo (2006). Este instrumento consta de 18 ítems que están agrupados en dos factores principales, cohesión tarea (9 ítems, ej.: Los miembros del equipo unen sus esfuerzos para conseguir los objetivos durante los entrenamientos y los partidos) y cohesión social (9 ítems, ej.: A los miembros del equipo les gusta salir juntos). El formato de respuesta empleado es una escala de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 corresponde a *totalmente en desacuerdo* y 5 a *totalmente de acuerdo*. En este estudio se analizó la consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo valores de .76 para la cohesión tarea y .73 para la cohesión social.

Cooperación. Para medir la cooperación deportiva, se ha empleado el Cuestionario de Cooperación Deportiva (CCD: García-Mas et al., 2006). Este instrumento consta de 15 ítems que están agrupados en 5 factores: cooperación disposicional condicionada (CDC, 4 ítems, ej.: Si todos nos esforzamos, y nos ayudamos unos a otros, el equipo es capaz de hacer más cosas y lograr mejor sus objetivos), cooperación disposicional incondicionada (CDI, 4 ítems, ej.: Si todos cooperamos, el equipo está más unido y puede rendir más o hacerlo mejor), cooperación situacional con el entrenador (CSE, 3 ítems, ej.: Trabajo conjuntamente con el entrenador, tanto si juego habitualmente como si soy suplente), cooperación situacional con los compañeros (CSC, 2 ítems, ej.: Colaboro con mis compañeros, aunque en el equipo pueda existir algún grupo que no ayude a los compañeros), cooperación situacional fuera del campo (CSF, 2 ítems, ej.: Para lograr el objetivo del equipo hay que ayudarse unos a otros fuera del campo, en temas personales, o en el vestuario). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 corresponde a *totalmente en desacuerdo* y 5 corresponde a *totalmente de acuerdo*. La escala mostró valores de alfa de Cronbach de .57 para la CDC, de .70 para la CDI, de .80 para la CSE, de .48 para la CSC y de .61 para la CSF. Como se puede observar, no todos los factores han obtenido una consistencia interna recomendada de .70 (Nunally, 1978), pero dado el pequeño número de ítems que componen algunos factores, la validez interna podría ser aceptada, como es el caso de la CDC y la CSF (Lowenthal, 2001). A pesar de ello, se decidió descartar la CSC debido a su baja fiabilidad.

Eficacia colectiva. Para este estudio fue diseñado un instrumento específico para medir la eficacia colectiva en el contexto del fútbol siguiendo las propuestas realizadas por Heuzé, Raimbault et al. (2006) para deportes como el baloncesto y el balonmano. El proceso siguió un acercamiento deductivo a partir de los juicios de los jugadores sobre la eficacia de su equipo. La validez de contenido del instrumento fue evaluada con un proceso de tres fases. En primer lugar, los ítems fueron desarrollados en base a los elaborados por Heuzé, Raimbault et al. (2006) para otros deportes colectivos, los cuales reflejaban tareas colectivas específicas en ataque, en defensa y en transiciones ofensivas y defensivas. En segundo lugar, la claridad y la importancia de los ítems fueron revisados por los jugadores de fútbol que militaban en el grupo XIV Tercera División, corrigiendo posibles errores y planteando sugerencias si lo consideraban apropiados. Y en tercer lugar, un grupo de expertos en el campo de las dinámicas de grupo y varios entrenadores de equipos profesionales de fútbol revisaron el instrumento final para asegurar una adecuada representatividad y relevancia del contenido del instrumento.

El resultado fue un instrumento que partía de una frase introductoria (ej.: “la confianza de nuestro equipo en nuestra capacidad...”) y un total de 26 ítems que hacían referencia a resolver ciertas situaciones en el fútbol en ataque y en defensa. Las respuestas obtenidas estaban dentro de una escala tipo Likert de 1 a 5 puntos, donde 1 hacía referencia a *mala* y 5 a *excelente*. La estructura factorial de los 26 ítems fue analizada empleando un análisis factorial exploratorio, donde los resultados indicaron que los 26 ítems se agruparon positivamente en un único factor. El valor de la consistencia interna conseguida fue aceptable, con una puntuación de .82.

Rendimiento. Para valorar el rendimiento final de los equipos participantes se utilizó la posición final en la tabla clasificatoria de cada uno de ellos tras la terminación de la liga regular. En este caso, se invirtieron los datos para que los mejores valores de la clasificación (1, 2, 3,...) se correspondieran con las puntuaciones más altas (16, 15, 14...).

4.1.2.3. Procedimiento

Para llevar a cabo la recogida de datos, se desarrolló un protocolo de actuación para asegurar que la obtención de los datos fuera similar en todos los participantes implicados en la investigación.

En primer lugar, se contactó con los entrenadores de los diferentes equipos que podrían formar el conjunto de participantes de la investigación. También se informó a los deportistas de que su participación era voluntaria y las respuestas serían tratadas confidencialmente. Los participantes rellenaron los cuestionarios en el vestuario, sin la presencia del entrenador, de manera individual y en un clima adecuado, que les permitía concentrarse sin tener ningún tipo de distracción. El proceso de realización de los cuestionarios duró aproximadamente 20 minutos.

El investigador principal estuvo presente en el momento en que los sujetos completaban los cuestionarios, e insistió en la posibilidad de preguntar cualquier tipo de duda que apareciese durante el proceso.

4.1.3. RESULTADOS

4.1.3.1. Estadísticos descriptivos

En líneas generales, se puede destacar que tanto los factores de cohesión y cooperación como el factor que hace referencia a la eficacia colectiva presentan valores elevados en sus medias. Además, hay que señalar que tras el análisis de la asimetría y la curtosis se puede observar que existe una distribución normal de los datos empleados en la investigación.

Tabla 15. *Estadísticos Descriptivos.*

	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>Asimetría</i>	<i>Curtosis</i>	<i>α</i>
Cohesión Social	4.06	.70	-.92	1.27	.73
Cohesión Tarea	3.75	.71	-.58	.28	.76
Cooperación DC	3.78	.76	-.59	.40	.57
Cooperación SE	4.13	.78	-1.00	1.07	.80
Cooperación DI	4.19	.54	-.86	.89	.70
Cooperación SF	4.23	.71	-.78	.24	.61
Eficacia Colectiva	3.80	.54	-.28	-.10	.82

4.1.3.2. Correlación

Con el objetivo de comprobar las relaciones existentes entre los diferentes factores de la investigación, se decidió llevar a cabo un análisis de correlaciones

bivariadas. En la Tabla 16, se puede observar la relación entre la cohesión y la cooperación deportiva, con eficacia colectiva y el rendimiento grupal.

En primer lugar, se observa una relación positiva y significativa entre los factores principales de la cohesión con todos los componentes de la cooperación deportiva ($p < .01$). Los índices de correlación más elevados aparecen entre la cooperación disposicional incondicionada y la cohesión a la tarea (.63) y social (.45), sin embargo las puntuación en la relación entre los otros componentes de la cooperación con la cohesión no son muy elevados.

Más importante son las correlaciones que presentan las dos dimensiones de la cohesión con la eficacia colectiva, con puntuaciones positivas y significativas en todos los casos. Es decir, mayores niveles de cohesión coinciden con mayores puntuaciones de eficacia colectiva en los jugadores. Igualmente, a la hora de examinar los factores de la cooperación en su relación con la eficacia colectiva, se aprecia una correlación positiva y significativa, mostrando las mayores puntuaciones con la cooperación disposicional incondicionada (.42).

También hay que señalar que la cohesión social se relaciona de forma positiva y significativa con la clasificación final de forma muy débil. Por el contrario, la cooperación deportiva no muestra ninguna asociación con el rendimiento obtenido a la conclusión de la temporada.

Tabla 16. *Correlaciones entre las variables del estudio.*

	1	2	3	4	5	6	7
1.Cohesión Social	-						
2.Cohesión Tarea	.49(**)	-					
3.Cooperación DC	.22(**)	.25(**)	-				
4.Cooperación SE	.30(**)	.29(**)	.21(**)	-			
5.Cooperación DI	.45(**)	.63(**)	.24(**)	.45(**)	-		
6.Cooperación SF	.26(**)	.24(**)	.29(**)	.31(**)	.24(**)	-	
7.Eficacia Colectiva	.33(**)	.53(**)	.13(*)	.23(**)	.42(**)	.21(**)	-
8.Rendimiento	.15(*)	.05	.04	.01	-.02	.04	.16(*)

* $p < .05$; ** $p < .01$

4.1.3.3. Modelo de ecuaciones estructurales

Con el objetivo de comprobar los niveles de predicción mostrados por las diferentes variables incluidas en el estudio, se decidió realizar un modelo de ecuaciones estructurales. En este modelo se ha tratado de integrar los dos aspectos relacionados con las dinámicas de grupo, como son la cooperación deportiva y la cohesión grupal, con el objetivo de examinar su influencia en la eficacia colectiva y el rendimiento. En nuestro caso, siguiendo la propuesta elaborada por García-Mas et al. (2009), donde afirmaba que existía una mayor predicción de la cooperación sobre la cohesión de equipo, se decidió incluir en el primer nivel del modelo la variable cooperación deportiva, en sus dos factores más significativos, la cooperación disposicional incondicionada y cooperación situacional fuera del campo. Por tanto en el segundo nivel, se introdujeron los dos factores principales de la cohesión, la cohesión social y la cohesión tarea.

A partir de la cohesión se decidió situar la eficacia colectiva, ya que como indican estudios anteriores, existe una predicción elevada de la cohesión de equipo sobre la eficacia colectiva (Kozub y McDonnell, 2000; Leo, García-Calvo et al., 2010). Y en el último nivel, se introdujo el rendimiento, ya que como se ha encontrado en diversos estudios, la relación entre la cohesión y el rendimiento no ha obtenidos resultados concluyentes, porque quizás existen algunas variables mediadoras en esta relación como puede ser la eficacia colectiva (Heuzé, Raimbault et al., 2006; Myers, Feltz et al., 2004).

Como se puede contemplar en la Figura 9, la cooperación disposicional incondicionada predice positivamente la cohesión social y, con puntuaciones más altas, la cohesión a la tarea. Ocurre algo similar en la relación entre la cooperación situacional fuera del campo y la cohesión social y tarea, pero en este caso presenta mayor peso de regresión sobre la cohesión social. Seguidamente, se puede apreciar cómo la cohesión social y en mayor medida la cohesión a la tarea predicen de forma positiva la eficacia colectiva con unos valores aceptables de .10 y .48 respectivamente. Lo cual refleja la mayor importancia sobre la percepción de la eficacia colectiva de los jugadores de la cohesión tarea frente a la cohesión social. Finalmente, se observa la capacidad predictiva que presenta la eficacia colectiva sobre el rendimiento con un peso de regresión de .16.

Una vez realizado el modelo de ecuaciones estructurales, se puede comprobar que los valores de los índices de ajuste del modelo son adecuados ($\chi^2 = 36.53$; $p = .00$;

$gl = 112$; $\chi^2 / gl = 3.22$; $CFI = .95$; $RMSEA = .05$; $SRMR = .04$), ya que se encuentran entre los valores que se consideran aceptables para determinar los índices de bondad del modelo de ecuaciones estructurales.

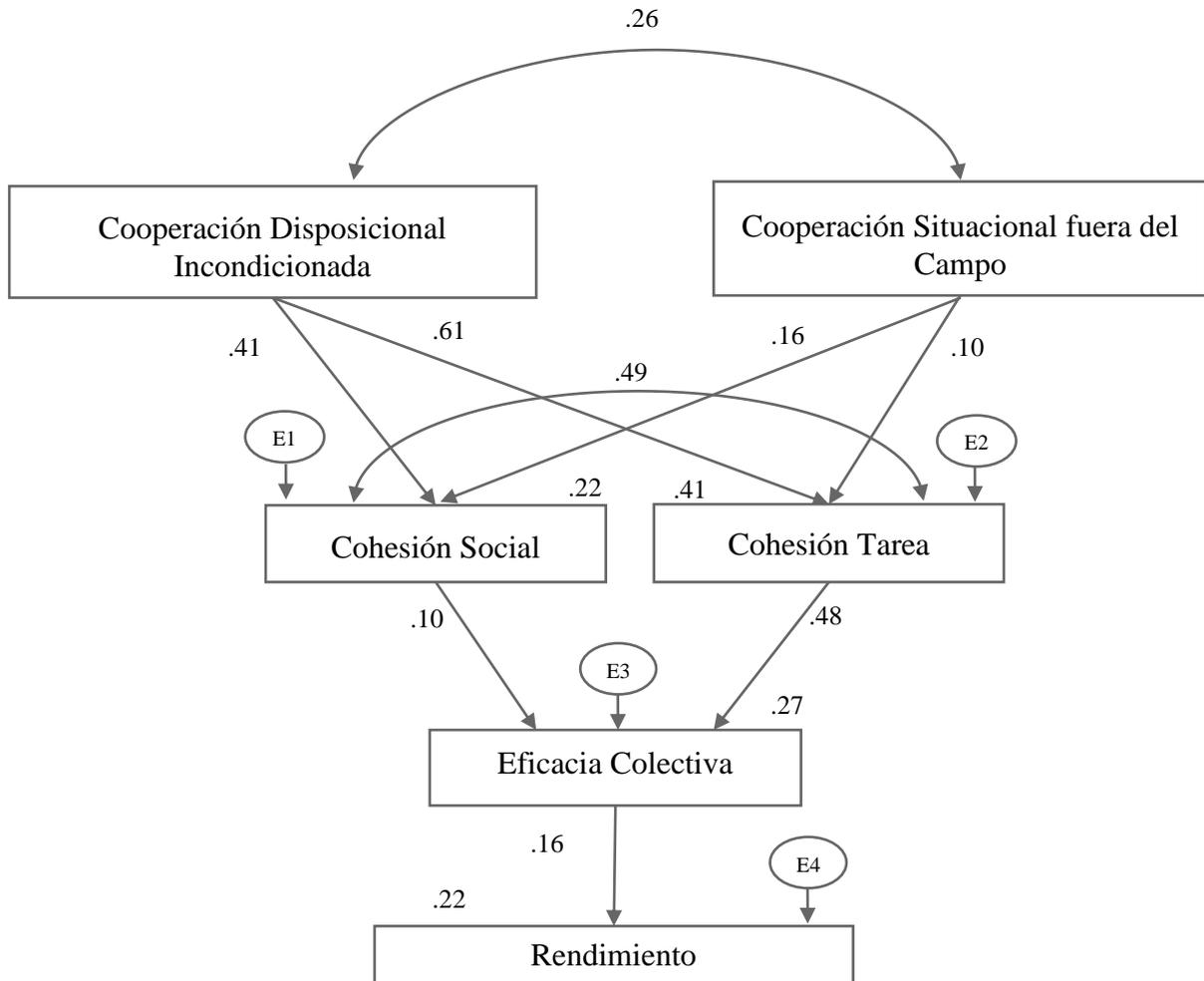


Figura 9. Modelo de ecuaciones estructurales sobre las relaciones entre los procesos grupales y el rendimiento.

4.1.4. DISCUSIÓN

Con el propósito de abordar el principal objetivo de este estudio, que era establecer un modelo teórico que ofrezca una aproximación sobre los procesos grupales que se llevan a cabo en los equipos deportivos, se realizó la discusión de los principales resultados encontrados en el mismo.

En primer lugar se analizó la primera hipótesis planteada, que defendía la existencia de una relación positiva y significativa entre la cohesión de equipo, la

cooperación deportiva y la eficacia colectiva. En líneas generales, se puede afirmar que los jugadores que perciben mayores niveles de cohesión, a nivel social y tarea, presentan altas puntuaciones en la cooperación deportiva en todos sus factores, principalmente con la cooperación disposicional incondicionada. Estos resultados ya habían sido encontrados por García-Más et al. (2009) y Olmedilla et al. (2011) donde a través de un estudio con jóvenes jugadores de fútbol, encontraron una relación positiva y significativa entre la cohesión grupal, medida a través del Team Climate Questionnaire, y la cooperación deportiva en todos los factores, principalmente con la cooperación disposicional incondicionada. Por tanto, los constructos de la cohesión y la cooperación parecen ser dos componentes psicológicos diferentes, y que a su vez, se comportan como mecanismos interrelacionados en la dinámica de los equipos. De esta manera, parece obvio que en la medida que los jugadores de un conjunto muestren una predisposición por cooperar para conseguir sus propios objetivos individuales y los colectivos del grupo, va a favorecer que se establezcan fuertes relaciones interpersonales entre sus miembros y viceversa.

Igualmente, se encuentra una relación positiva y significativa de la cohesión grupal y la cooperación deportiva con la eficacia colectiva. En esta línea, existen numerosas investigaciones relevantes en torno a los procesos grupales, donde afirman que el nivel de unión del grupo en la consecución de objetivos comunes va a provocar en los jugadores mayor percepción en la confianza de las habilidades del grupo para desarrollar una tarea (Heuzé, Raimbault et al., 2006, Heuzé et al., 2007, Leo, García-Calvo et al., 2010; Spink, 1990). Por tanto, debido a la relación existente entre las diferentes variables de las dinámicas grupales, se puede confirmar la primera hipótesis planteada que afirmaba que iba a existir una relación positiva y significativa entre la cohesión de equipo, la cooperación deportiva y la eficacia colectiva.

A la hora de llevar a cabo la discusión de la segunda hipótesis, la cual planteaba que la cohesión, la cooperación y la eficacia colectiva iban a relacionarse positiva y significativamente con el rendimiento, se puede afirmar que la relación entre las diferentes variables grupales y el rendimiento es confusa y poco constante. Si se analizan los resultados encontrados, se puede afirmar que existe una pequeña relación entre la cohesión social y el rendimiento, pero no se encuentra ninguna relación con la cohesión a la tarea. Al igual que afirmaban en anteriores trabajos autores como Mullen y Copper (1994), Beal et al. (2003) y Carron, Bray et al. (2002), existe una relación

positiva débil entre los jugadores que perciben en su equipo una alta cohesión y el rendimiento obtenido por el mismo, no llegando a ser claramente concluyente y significativa.

En cuanto a la cooperación deportiva sucede algo similar pero, en este caso, no se encuentra ningún tipo de relación entre sus diferentes factores y el rendimiento. A pesar de ello, los estudios de García-Mas (2001) insisten en la existencia de esta relación entre ambas variables, afirmando que aquellos equipos que contienen jugadores con mayor disposición a cooperar pueden obtener mayor rendimiento. Por último, se puede afirmar la existencia de una relación positiva y significativa entre la eficacia colectiva y el rendimiento, a pesar de que la significatividad no es muy alta. Resultados similares habían sido encontrados en anteriores estudios, como los de Feltz y Lirgg, (1998), Heuzé, Raimbault et al. (2006), Myers, Feltz et al. (2004), Myers, Payment et al. (2004), Myers et al. (2007), que han corroborado que la confianza en la capacidad o eficacia del grupo para realizar diferentes tipos de tareas puede ayudar a aumentar el rendimiento del equipo en la competición. Por tanto, hay que rechazar la segunda hipótesis planteada, ya que la relación entre las diferentes variables que intervienen en la dinámica del grupo no muestran una relación consistente con el rendimiento deportivo.

Para concluir, al analizar la tercera hipótesis, que postulaba que el modelo teórico creado facilitará una aproximación sobre los procesos grupales en los equipos deportivos, se puede corroborar que los equipos de conjunto deberán centrarse en aspectos cooperativos y de cohesión de equipo para favorecer una mayor percepción de eficacia colectiva por los jugadores, lo cual puede repercutir en un mayor rendimiento del equipo. Principalmente la cooperación disposicional incondicionada y la cooperación situacional fuera del campo se presentan como los mejores predictores de la cohesión social y tarea, obteniendo mayor peso de regresión cuando la cohesión se manifiesta como el grado en que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes. Ya anteriormente, García-Mas et al. (2009), habían defendido la idea de que la cooperación disposicional incondicionada y situacional fuera del campo presentaban una predicción positiva sobre la cohesión de equipo. De manera contraria, también hay que reseñar que este grupo de investigadores en estudios posteriores indicaban que la capacidad predictiva de ambos conceptos entre sí no mostraban una direccionalidad clara (Olmedilla et al., 2011).

Igualmente, la capacidad predictiva de la cohesión de grupo, centrada en la cohesión a la tarea, sobre la eficacia colectiva es positiva y significativa. Esto permite confirmar, que los jugadores que perciben en sus equipos mayor unión, tanto en la consecución de objetivos como en el disfrute del compañerismo del grupo, va a ayudar a que perciban mayor confianza en la eficacia que perciben del equipo. Estos resultados han sido encontrados por numerosos autores, aunque existe una distinción entre los que defienden que los aspectos tarea de la cohesión son los que más relacionados están con la eficacia colectiva percibida como ocurre en este estudio (Kozub y McDonnell, 2000; Leo, García-Calvo et al., 2010; Paskevich et al., 1999), y los que no encuentran ninguna distinción entre aspectos sociales y tarea, en la relación de cohesión y eficacia colectiva (Heuzé, Raimbault et al., 2006; Spink, 1990).

Finalmente, se puede observar la capacidad predictiva de la eficacia colectiva sobre el rendimiento, que a pesar de contener una significatividad débil puede ayudar a vislumbrar lo que diferentes autores han encontrado anteriormente en diferentes investigaciones, donde aseguraban que los jugadores que perciben una mayor eficacia del equipo en el desarrollo de diferentes aspectos del juego, obtienen un mayor rendimiento al final de temporada en sus equipos (Feltz y Lirgg, 1998; Heuzé, Raimbault et al., 2006; Myers, Feltz et al., 2004; Myers, Payment et al., 2004; Myers et al., 2007).

Una de las conclusiones más importantes que se puede extraer del estudio es que una de las labores de los entrenadores y psicólogos deportivos en las últimas etapas de formación es tratar de aumentar los niveles de cooperación deportiva y de cohesión de equipo. A la hora de plantear diferentes estrategias para mejorar las relaciones intragrupalas, no sólo se deberán organizar actividades centradas en mejorar los aspectos sociales (reuniones, actividades multideportivas, concentraciones, etc.) o los aspectos tarea de la cohesión (objetivos grupales, tareas de responsabilidad y comunicación, estrategias o pautas que favorezcan o perjudiquen al grupo como conjunto, etc.), sino que además, se deberán incluir tareas cooperativas o establecer situaciones donde haya que decidir en la dualidad competición/cooperación durante los entrenamientos (Leo et al., 2009), ya que puede ayudar a fomentar tanto la cohesión social y tarea dentro del grupo como la eficacia colectiva percibida en el equipo.

De la misma manera, otra conclusión importante del estudio es que hay que tratar de promover un aumento de la eficacia colectiva del equipo para obtener como

consecuencia un mayor rendimiento, incidiendo en los diferentes antecedentes que influyen en la misma, como puede ser la promoción de un clima motivacional adecuado por parte del entrenador en los entrenamientos, favorecer la claridad de los roles y del liderazgo de los jugadores, plantear tareas con un objetivo alcanzable para mejorar las experiencias previas, y como hemos dicho anteriormente mejorando los niveles de cohesión y cooperación a través de las pautas de actuación comentadas. Por ello, una de las perspectivas de investigación que surgen de este trabajo sería la importancia del desarrollo de programas de intervención llevando a cabo algunas de las estrategias planteadas para mejorar los niveles de cooperación, cohesión y eficacia colectiva como medio para obtener un mayor rendimiento en los equipos deportivos (Leo et al., 2009; Senécal et al., 2008; Voight y Callaghan, 2001; Yukelson, 1997), así como dotar a los entrenadores de metodologías de trabajo o herramientas prácticas para mejorar los procesos grupales de los equipos deportivos (Bloom et al., 2008; Newin et al., 2008; Spink y Carron, 1993a, b) incidiendo en muestras con jugadores formados ya que la concepción de las diferentes variables puede verse modificada.

4.2. ESTUDIO 6:

Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, A. y García-Calvo, T., (en revisión). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedentes de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del deporte*.

4.2.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El principal objetivo del estudio es aplicar un modelo teórico para explicar cómo el tipo de liderazgo ejercido por los entrenadores puede influir en el clima motivacional, y cómo estos factores contextuales pueden determinar la cohesión grupal y la insatisfacción con el rol de los jugadores. De esta manera, la primera hipótesis del estudio plantea que el modelo teórico facilitará una aproximación sobre los procesos grupales, donde un tipo de liderazgo que fomente una mayor autonomía y refuerzo positivo (entrenamiento e instrucción, apoyo social, feedback positivo y conducta democrática) va a predecir de forma positiva el clima que implica a la tarea; en cambio, un tipo de liderazgo autocrático va a presentar una predicción inversa. Asimismo, el clima que implica a la tarea va a predecir de forma positiva la cohesión, y el clima que implica al ego la insatisfacción con el rol.

4.2.2. MÉTODO

4.2.2.1. Participantes

La muestra de la investigación estaba compuesta por 377 jugadores de fútbol de género masculino y con edades comprendidas entre los 18 y los 39 años ($M = 24.51$; $DT = 3.73$). Los participantes pertenecían a equipos semiprofesionales que jugaban en el grupo XIV de la Liga Nacional de Tercera División. Para seleccionar la muestra se ha utilizado el muestreo por selección intencionada. El porcentaje de muestra eliminado no fue superior al 4%, con una tasa de participación de 96.1%, con sólo 12 cuestionarios invalidados (3.87%) sobre un total de 389 recogidos.

4.2.2.2. Instrumentos

Liderazgo del entrenador. Para valorar el liderazgo del entrenador se utilizó la adaptación al castellano del Leadership Scale of Sports (LSS: Chelladurai y Saleh, 1980)

realizada por Crespo et al. (1994). El instrumento está compuesto por 40 ítems distribuidos en 5 subescalas: entrenamiento e instrucción (ej.: Se preocupa de que los jugadores entrenen al máximo de sus posibilidades), apoyo social (ej.: Se preocupa por el bienestar personal de los jugadores), feedback positivo (ej.: Le dice a un jugador cuando ha hecho bien las cosas), conducta democrática (ej.: Pide opinión a los jugadores sobre aspectos relevantes del juego) y conducta autocrática (ej.: Se niega a cambiar de opinión e impone la suya). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 corresponde a *totalmente en desacuerdo* y 5 corresponde a *totalmente de acuerdo*. En este estudio se analizó la consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach con valores de .75 para el entrenamiento e instrucción, .81 para el feedback positivo, .73 para el apoyo social, .69 para la conducta democrática y .68 para la conducta autocrática.

Clima motivacional de los entrenadores. Para valorar el clima motivacional generado por los entrenadores se utilizó la adaptación al castellano del Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire (PMSCQ-2: Newton y Duda, 1993) desarrollado por Balaguer et al. (1997). Se eligieron los factores de segundo orden, como son el clima que implica al ego (ej.: El entrenador motiva a los jugadores cuando juegan mejor que sus compañeros) y el clima que implica a la tarea (ej.: El entrenador favorece que los jugadores se ayuden en los entrenamientos y partidos). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 corresponde a *totalmente en desacuerdo* y 5 a *totalmente de acuerdo*. Los valores de la consistencia interna obtenidos fueron de .84 para el clima que implica a la tarea y de .85 para el clima que implica al ego.

Cohesión. Para valorar la cohesión se empleó una adaptación en castellano del Group Environment Questionnaire (GEQ: Carron et al., 1985) validado por García-Calvo (2006). Este instrumento consta de 18 ítems que están agrupados en cuatro factores, integración grupal a la tarea (GI-T, ej.: Los miembros del equipo unen sus esfuerzos para conseguir los objetivos durante los entrenamientos y los partidos), integración grupal a lo social (GI-S, ej.: A los miembros de nuestro equipo les gustaría juntarse en otras situaciones que no fueran los entrenamientos y los partidos), atracción individual hacia el grupo tarea (ATG-T, ej.: En este equipo puedo rendir al máximo de mis posibilidades), y atracción individual hacia el grupo social (ATG-S, ej.: Los compañeros del equipo son uno de los grupos sociales más importantes a los que

pertenezco). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 corresponde a *totalmente en desacuerdo* y 5 corresponde a *totalmente de acuerdo*. La escala de medida mostró valores de alfa de Cronbach, de .74 para la GI-T, .77 para la ATG-T, .58 para la GI-S y .76 para la ATG-S. Como se puede observar, el factor GI-S ha obtenido una consistencia interna por debajo de .70, pero dado el pequeño número de ítems que componen algunos factores, la validez interna podría ser aceptada (Lowenthal, 2001).

Insatisfacción con el rol. Para medir la insatisfacción con el rol de los jugadores, se elaboraron dos preguntas dirigida a los jugadores acerca de si se sentía importante dentro del equipo y estaba contento con su aportación al mismo (ej.: ¿Te sientes importante dentro del juego de tu equipo?), y si estaba satisfecho con su participación en los partidos (ej.: ¿Estás satisfecho con tu participación en los partidos?). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 correspondía a *muy poco* y 5 a *mucho*. La escala de medida mostró valores de alfa de Cronbach de .74.

4.2.2.3. *Procedimiento*

El estudio se llevó a cabo mediante un diseño transeccional, es decir, se realizó una sola medición dentro del primer tercio de competición para asegurar que los equipos habían competido en varios partidos oficiales. Para llevar a cabo la recogida de datos, se desarrolló un protocolo de actuación para certificar que la obtención de los datos fuera similar en todos los participantes implicados en la investigación. En primer lugar, se contactó con los entrenadores de los diferentes equipos que podrían formar el conjunto de participantes de la investigación. También se informó a los deportistas de que su participación era voluntaria y las respuestas serían tratadas confidencialmente. Los participantes rellenaron los cuestionarios en el vestuario, sin la presencia del entrenador, de manera individual y en un clima adecuado que les permitía concentrarse sin tener ningún tipo de distracción. El proceso de realización de los cuestionarios duró aproximadamente 20 minutos. El investigador principal estuvo presente en el momento en que los sujetos completaban los cuestionarios, e insistió en la posibilidad de preguntar cualquier tipo de duda que apareciese durante el proceso.

4.2.3. RESULTADOS

4.2.3.1. Estadísticos descriptivos

En la Tabla 17, aparecen los estadísticos descriptivos de cada una de las variables del estudio. En primer lugar, se midió la normalidad de los datos, obteniéndose valores en el índice de Asimetría entre $-.75$ y $.70$ y valores en el índice de Curtosis entre $-.50$ y $.70$.

En relación a las medias obtenidas, se observa que el tipo de liderazgo que predomina es el entrenamiento e instrucción, seguido del apoyo social, feedback positivo y democrático. En relación al clima motivacional creado por el entrenador, los jugadores perciben sustancialmente un mayor clima que implica a la tarea con respecto al clima que implica al ego. Si se observa la variable de la insatisfacción con el rol se puede comprobar que posee puntuaciones bajas, estando por debajo de los valores centrales de la escala. Finalmente, la media de los componentes de la cohesión presenta puntuaciones altas, aunque son ligeramente mayores en la cohesión tarea que en la cohesión social.

Tabla 17. *Estadísticos Descriptivos.*

	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>Asimetría</i>	<i>Curtosis</i>
L. Entrenamiento e Instrucción	4.12	.61	-.68	.70
L. Feedback Positivo	3.75	.74	-.42	-.08
L. Apoyo Social	3.86	.78	-.48	-.04
L. Democrático	3.49	.80	-.33	-.26
L. Autocrático	2.69	.88	.18	-.38
Clima Tarea Entrenador	4.19	.66	-.70	.01
Clima Ego Entrenador	2.32	.91	.55	-.47
Insatisfacción Rol	2.78	.57	.67	.41
GI-S	3.87	.67	-.36	.10
ATG-S	3.74	.75	-.33	-.24
GI-T	4.03	.76	-.75	.64
ATG-T	3.93	.77	-.57	-.23

Nota. GI-S = Integración Grupal a lo Social; ATG-S = Atracción Individual hacia el Grupo Social; GI-T = Integración Grupal a la Tarea; ATG-T = Atracción Individual hacia el Grupo Tarea.

4.2.3.2. *Correlación*

Se llevó a cabo un análisis de correlaciones bivariadas, con el objetivo de comprobar las relaciones existentes entre los diferentes factores que forman parte de la investigación. Como se puede observar en la Tabla 18, los diferentes tipos de liderazgo que tienden a fomentar el refuerzo positivo centrado en la tarea y en lo social (entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y conducta democrática) presentan una relación positiva y significativa con el clima motivacional que implica a la tarea. En cambio, sólo el liderazgo de entrenamiento e instrucción y apoyo social mantienen una asociación con el clima motivacional que implica al ego, pero en este caso es de forma negativa. Si atendemos al liderazgo autocrático, sigue una línea opuesta, el cual no muestra ningún tipo de correlación significativa con el clima que implica a la tarea generada por el entrenador, pero sí una relación positiva y significativa con el clima motivacional que implica al ego.

Algo similar ocurre al examinar las relaciones existentes con los diferentes factores de la cohesión y la insatisfacción con el rol, donde los diferentes tipos de liderazgos con connotaciones positivas mantienen una correlación positiva y significativa con cada uno de ellos, con puntuaciones más elevadas en la integración grupal y atracción individual a la tarea, y una relación negativa con la insatisfacción con el rol. Además, hay que señalar que el liderazgo autocrático no presenta ningún tipo de relación significativa con los factores sociales y tarea de la cohesión de equipo, pero si establece una relación positiva y significativa con la insatisfacción con el rol.

En cuanto a las posibles asociaciones entre el clima motivacional, la cohesión de equipo y la insatisfacción con el rol, hay que señalar que el clima motivacional que implica a la tarea se relaciona de forma positiva y significativa con todos los factores de la cohesión, teniendo valores más elevados las correlaciones con los dos factores tarea. Además, el clima que implica a la tarea presenta coeficientes de correlación significativos y negativos en su relación con la insatisfacción con el rol. Por contra, el clima motivacional que implica al ego del entrenador sólo presenta correlaciones significativas y positivas con la insatisfacción con el rol y negativas con atracción individual al grupo tarea.

Finalmente, con respecto a la insatisfacción con el rol hay que señalar que existe una relación negativa y significativa con los aspectos tarea de la cohesión, tanto la integración grupal a la tarea y atracción individual al grupo tarea.

Tabla 18. *Correlaciones entre los factores del estudio.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. L. Entr. e Instrucción	-										
2. L. Feedback Positivo	.30**	-									
3. L. Apoyo Social	.38**	.47**	-								
4. L. Democrático	.47**	.48**	.66**	-							
5. L. Autocrático	.08	.15**	-.04	.09	-						
6. Clima Tarea Entr.	.55**	.34**	.52**	.52**	-.04	-					
7. Clima Ego Entr.	-.26**	.06	-.11*	-.08	.49**	-.39**	-				
8. Insatisfacción Rol	-.07	-.15**	-.24**	-.17**	.13*	-.24**	.21**	-			
9. GI-S	.12*	.05	.17**	.08	.02	.20**	.01	-.03	-		
10. ATG-S	.18**	.19**	.30**	.22**	.02	.22**	-.02	-.09	.42**	-	
11. GI-T	.37**	.28**	.32**	.31**	.06	.44**	-.06	-.11*	.25**	.27**	-
12. ATG-T	.36**	.29**	.38**	.36**	-.03	.50**	-.19**	-.36**	.28**	.35**	.48**

** $p < .01$; * $p < .05$

4.2.3.3. *Modelo de Ecuaciones Estructurales*

Con el objetivo de comprobar los niveles de predicción mostrados por las diferentes variables incluidas en el estudio, se realizó un modelo de ecuaciones estructurales. A través de esta técnica, se trató de aplicar un modelo teórico y establecer relaciones de direccionalidad con niveles de predicción en las distintas variables. Dentro del modelo de ecuaciones estructurales, hay que señalar que se empleó el método de estimación de máxima verosimilitud ya que el coeficiente de Mardia fue 43.56, lo que indicaba que los resultados de las estimaciones eran robustos, y por lo tanto, no se veían afectados por la falta de normalidad multivariada (Byrne, 2001).

A la hora de desarrollar el modelo de ecuaciones estructurales, se ha tratado de integrar las variables psicológicas del liderazgo del entrenador, el clima motivacional y la cohesión de equipo, de acuerdo con los postulados del modelo conceptual de cohesión de Carron (1982), donde identifica la capacidad de liderazgo y de motivar del entrenador como antecedentes de la cohesión de equipo. En primer lugar, se introdujo como variable predictora el liderazgo, ya que como habían afirmado otros autores, es un aspecto importante a la hora de desarrollar un adecuado clima motivacional (Alferman

et al., 2005). Este liderazgo aparece dividido en dos variables latentes: el liderazgo tarea, compuesto por aquellos liderazgos que fomentan una mayor autonomía y refuerzo positivo centrado en la tarea y en lo social (entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y conducta democrática) y el liderazgo autocrático, diseñado por grupos de ítems de ese factor.

A continuación, se incluyó el clima motivacional del entrenador desde la percepción de los jugadores, con el objetivo de examinar la capacidad predictiva del liderazgo sobre el clima motivacional. En este caso, el clima motivacional estaba dividido en dos variables latentes que conformaban los dos factores, el clima que implica al ego y el clima que implica a la tarea, formados a partir de grupos de ítems de cada factor. Como se puede observar en la Figura 10, el liderazgo centrado en el refuerzo en la tarea presenta una predicción positiva sobre el clima motivacional que implica a la tarea y una predicción negativa sobre el clima que implica al ego. De forma opuesta, el liderazgo autocrático muestra una predicción positiva sobre el clima motivacional que implica al ego y una predicción negativa sobre el clima motivacional que implica a la tarea.

Finalmente, con el propósito de analizar la capacidad predictiva del clima motivacional sobre la cohesión y la insatisfacción con el rol, se incluyeron ambas variables en el último nivel del modelo. Por un lado, la cohesión grupal estaba estructurada en dos variables latentes, formadas mediante los factores que conforman la variable principal: la cohesión tarea (integración grupal a la tarea y atracción individual al grupo tarea) y la cohesión social (integración grupal a lo social y atracción individual al grupo social). Por otro lado, la insatisfacción con el rol estaba formada por una variable latente diseñada a partir de grupos de ítems de esa variable. Tal y como refleja la Figura 10, el clima que implica a la tarea predice de forma positiva la cohesión social y tarea, teniendo este último factor pesos de regresión más elevados, y predice de forma negativa la insatisfacción con el rol. En cambio, el clima que implica al ego predice de forma positiva la insatisfacción con el rol.

En cuanto a los índices de ajuste del modelo, hay que señalar que los valores son adecuados ($\chi^2 = 287.63$; $p = .00$; $gl = 94$; $\chi^2 / gl = 3.06$; $CFI = .91$; $TLI = .90$; $RMSEA = .07$; $SRMR = .07$), ya que se encuentran entre los valores que se consideran aceptables para determinar los índices de bondad. En el caso del χ^2 / gl , se consideran aceptables valores inferiores a 4 (Hu y Bentler, 1999), mientras que Hu y Bentler (1995)

consideran valores aceptables de los índices incrementales (*CFI* y *TLI*) superiores a .90. Por último, el modelo será considerado con buen ajuste si el *SRMR* y el *RMSEA* son inferiores a .08 (Hu y Bentler, 1999).

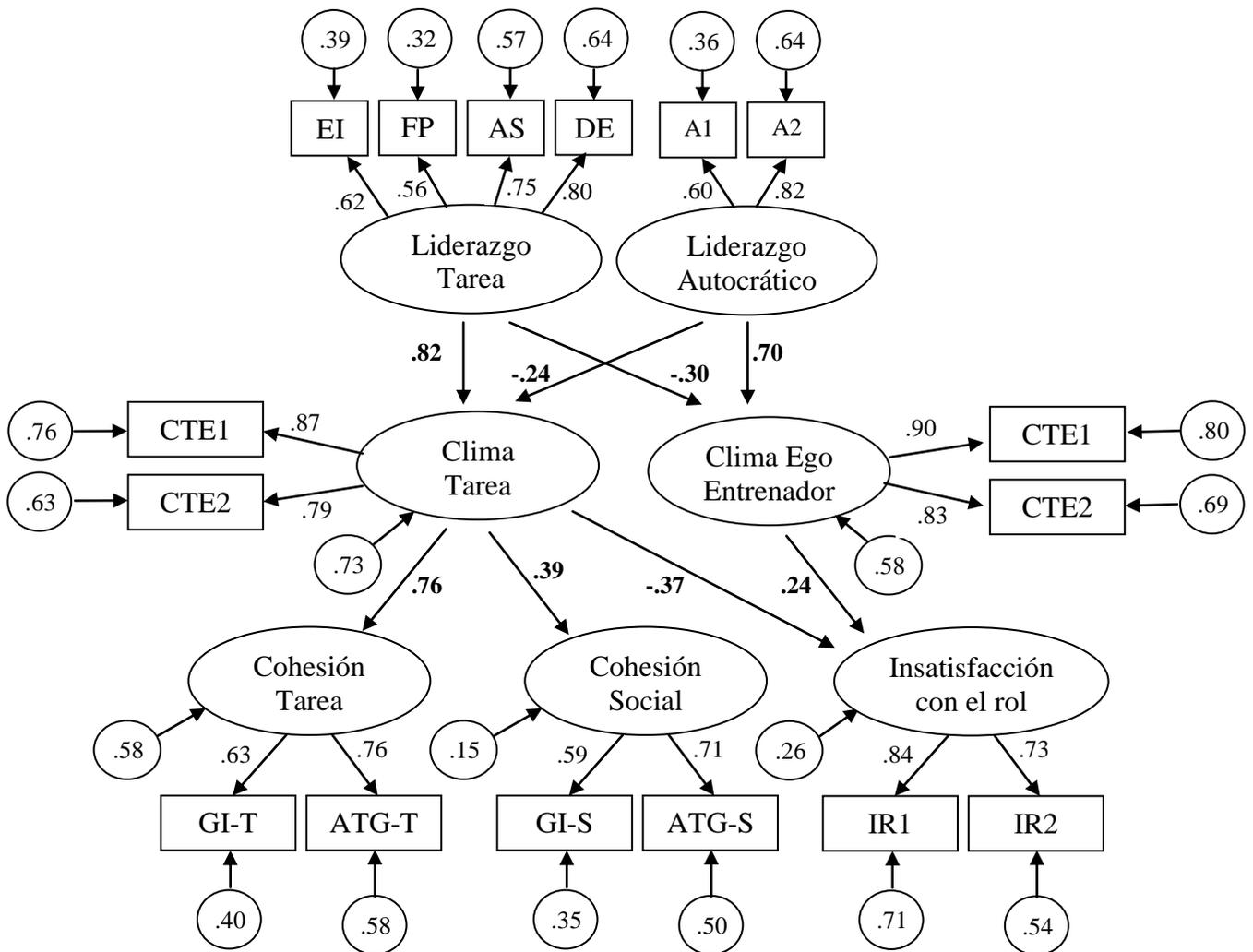


Figura 10. Modelo de ecuaciones estructurales sobre las relaciones entre el liderazgo del entrenador, el clima motivacional del entrenador, la insatisfacción con el rol y los factores de la cohesión de equipo.

4.2.4. DISCUSIÓN

El principal objetivo del estudio era aplicar un modelo teórico para explicar cómo el tipo de liderazgo ejercido por los entrenadores puede influir en el clima motivacional, y cómo estos factores contextuales pueden determinar la cohesión grupal y la insatisfacción con el rol de los jugadores. Para ello, se intentará testar la hipótesis

central del estudio, que afirmaba que el modelo teórico facilitará una aproximación sobre los procesos grupales, donde un tipo de liderazgo que fomente una mayor autonomía y refuerzo positivo (entrenamiento e instrucción, apoyo social, feedback positivo y conducta democrática) va a predecir de forma positiva el clima que implica a la tarea; en cambio, un tipo de liderazgo autocrático va a predecir de forma inversa. Asimismo, el clima que implica a la tarea va a predecir de forma positiva la cohesión, y el clima que implica al ego va a predecir positivamente la insatisfacción con el rol.

Tras analizar los resultados obtenidos en el modelo de ecuaciones estructurales, se puede afirmar que los factores de liderazgo que promueven un refuerzo positivo en la tarea muestran una predicción positiva sobre el clima motivacional que implica a la tarea del entrenador y, a su vez, una relación negativa con el clima motivacional que implica al ego del entrenador. Estos resultados se encuentran en la misma línea que los hallados por Alferman et al. (2005) en un estudio con nadadores en etapas de formación, donde afirmaban que los jóvenes que apreciaban un liderazgo de entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y conducta democrática por parte del entrenador, percibían un mayor clima que implica a la tarea. Sin embargo, estos autores no hallaron ningún tipo de relación entre estos tipos de liderazgo y el clima motivacional que implica al ego. De forma contraria, en este estudio el liderazgo autocrático, que se basa en restar autonomía a los jugadores, mostraba una predicción positiva sobre el clima motivacional que implica al ego y una predicción negativa sobre el clima motivacional que implica a la tarea.

Siguiendo con la discusión de los resultados, se observa que el clima motivacional que implica a la tarea predice de forma positiva y significativa tanto la cohesión social como tarea (Chi y Lu, 1995; Pardo y Mayo, 1999), teniendo éste último factor pesos de regresión más elevados (Heuzé, Raimbault et al., 2006). Resultados similares fueron encontrados por Balaguer y colaboradores (Balaguer et al., 2003; Balaguer et al., 2004), donde corroboraban que el clima que implica a la tarea actuaba como el mejor predictor de la cohesión tanto social como tarea, es decir, cuanto mayor es la percepción por parte de los jugadores de un clima que implica a la tarea del entrenador mayor es la cohesión de equipo manifestada por los jugadores.

Además, el clima que implica a la tarea presenta una predicción negativa sobre la insatisfacción con el rol. Por contra, el clima motivacional que implica al ego generado por el entrenador predice positivamente la insatisfacción con el rol. Otros

autores como Chi y Lu (1995) y Leo, Amado et al. (*en revisión*) apostaban también por la relación negativa entre el clima que implica al ego y la cohesión de equipo. Por tanto, se puede afirmar que el liderazgo ejercido por los entrenadores determina el clima motivacional fomentado por los entrenadores, y este clima motivacional determinará la cohesión grupal y la insatisfacción con el rol de los jugadores.

Algunas de las limitaciones que presenta el estudio son que la valoración de las distintas variables se lleva a cabo bajo la percepción de los deportistas, lo que puede provocar que no se corresponda con el liderazgo y clima motivacional real fomentado por los entrenadores. Esto va ligado a la necesidad de realizar estudios experimentales basados en la modificación de las variables del entrenador (liderazgo y clima motivacional) que puede resultar interesante para observar su evolución respecto a la cohesión de equipo. En cuanto a los instrumentos de medida, hay que destacar que no existe un instrumento específico que mida la insatisfacción con el rol por parte de los jugadores, lo cual supone un reto para futuras investigaciones.

Por tanto, la principal conclusión que se puede extraer del estudio es que para obtener un equipo unido y cohesionado tanto fuera como dentro del terreno de juego, es necesario que el agente principal que dirige el grupo, el entrenador, asegure un liderazgo que ofrezca apoyo y refuerce las actuaciones de los jugadores, ya que esto va a ayudar a percibir un clima que implica a la tarea entre los jugadores y a fortalecer los lazos de unión dentro del grupo. Además, es preciso evitar conductas más autocráticas que van a favorecer un clima de comparación entre los jugadores y la consiguiente no aceptación del papel que cada uno de ellos juega en el equipo.



CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES



CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

5.1. DISCUSIÓN

El objetivo principal de los seis estudios presentados en este trabajo era avanzar en el conocimiento y entendimiento de los procesos grupales en deportes de equipo, principalmente examinando la relación entre la cohesión grupal y la eficacia colectiva. En primer lugar, se estableció como objetivo analizar la relación entre la cohesión, la eficacia percibida y el rendimiento. En segundo lugar, observar la evolución que experimentaba la percepción de los jugadores sobre la cohesión y la eficacia a lo largo de la temporada y su relación con las expectativas de éxito. Y en tercer lugar, examinar los antecedentes de la cohesión y la eficacia colectiva, entre los que se incluyeron la cooperación, el liderazgo del entrenador y el clima motivacional creado por los entrenadores.

De esta manera, para poder conseguir los objetivos propuestos, a continuación se presentaba la discusión de los principales hallazgos encontrados en los diversos estudios, las aplicaciones prácticas extraídas de los mismos y las sugerencias que pueden guiar la dirección de las futuras investigaciones en torno a este tópico de investigación. Para facilitar la comprensión y el seguimiento de la discusión de los diferentes estudios, se organizó este apartado en función de los capítulos diseñados para la elaboración del trabajo. De esta manera, en primer lugar se discutieron los resultados en torno a la relación de la cohesión grupal, la eficacia colectiva y el rendimiento deportivo. En segundo lugar, se atenderieron los resultados obtenidos de la evolución de éstas variables a lo largo de la temporada. Y finalmente, se indagó sobre los hallazgos derivados de los antecedentes de la cohesión y la eficacia colectiva.

Con respecto al *capítulo 2* del trabajo, que hacía referencia a la interacción de la cohesión grupal y la eficacia percibida y su relación con el rendimiento, en líneas generales, los resultados revelaron que la cohesión grupal mantiene una relación positiva y significativa con la autoeficacia (estudio 1 y 2), la eficacia percibida por el entrenador (estudio 1) y la eficacia percibida por los compañeros (estudio 1 y 2).

A pesar de ello, si se lleva a cabo una análisis pormenorizado, se puede llegar a la conclusión que la relación entre la eficacia percibida a nivel individual y la cohesión grupal no ofrecían resultados concluyentes. Comenzado con la autoeficacia, en el

estudio 1 solamente dos factores de la cohesión, uno social y uno tarea, mantuvieron una correlación con la autoeficacia; mientras en el estudio 2, fue únicamente la cohesión tarea la que mostró una correlación positiva con la autoeficacia. En ambos casos, los índices de correlaciones fueron bajos, lo cual coincidía con los resultados encontrados con anterioridad por Leo et al. (2008) y Lent et al. (2006). Sin embargo, Eys y Carron (2001) que investigaron la relación entre la ambigüedad del rol, la cohesión y la autoeficacia dentro de seis equipos universitarios de baloncesto, destacaron que los individuos que tenían menor cohesión a la tarea y no tenían claras sus responsabilidades del rol, percibían niveles más bajos de autoeficacia. Quizás, esto puede venir influenciado por el hecho de que los jugadores que no tienen claro el rol desempeñado dentro del equipo reduzcan la confianza en sus capacidades, lo cual no fue medido en ninguno de los estudios de este trabajo y puede ser una sugerencia de cara a futuras investigaciones.

Seguidamente, si se atiende a los resultados entre la eficacia percibida por el entrenador y la cohesión, se puede afirmar que mientras en el estudio 1 existía una relación positiva y significativa con la cohesión social y tarea, en el estudio 2 esta relación fue inexistente. Esto puede ser debido a la diferencia en la categoría de los participantes de los distintos trabajos. En el estudio 1, la valoración la realizaron entrenadores de jugadores semiprofesionales donde la eficacia es mucho más relevante y puede estar asociada al rendimiento. Sin embargo, en el estudio 2 los entrenadores son de categoría cadete y pueden considerar mucho más relevante diversos aspectos a la hora de valorar la eficacia de un joven jugador, lo que puede distorsionar su relación con la cohesión. Ya anteriormente, Leo et al. (2008) con jugadores semiprofesionales de fútbol habían afirmado que los jugadores que eran percibidos por el entrenador como los más eficaces, mostraban mayor percepción de cohesión social y tarea en el equipo.

Por último, la eficacia percibida de los compañeros sí ha mostrado una relación constante en los diferentes estudios realizados. Así, se puede afirmar que los jugadores que perciben mayor cohesión en el equipo, perciben a sus compañeros como más eficaces. Por tanto, parece lógico pensar que los jugadores que atribuyen mayores niveles de unión entre los jugadores de un equipo van a tener mayor predisposición a la hora de evaluar de forma positiva la eficacia de sus compañeros (Leo et al., 2008).

De esta manera, tras la observación del primer y segundo estudio junto con los trabajos anteriores que han examinado la cohesión grupal y la eficacia percibida a nivel

individual (autoeficacia, eficacia percibida por el entrenador y los compañeros), se puede afirmar que los resultados no son demasiado determinantes, excepto en el caso de la eficacia percibida por los compañeros. Confirmando esta idea, Bandura (1997) afirmaba que sumar las eficacias individuales de un grupo es insuficiente para representar la dinámica coordinativa de sus miembros. Es decir, los grupos pueden estar compuestos por personas más o menos eficaces, sin embargo, cómo los miembros perciben la capacidad de su grupo en conjunto es más importante que cómo perciben sus propias capacidades.

En este sentido, en el estudio 2 se incluyó también la percepción de eficacia colectiva, lo que produjo que se obtuvieran resultados más consistentes. Así, la cohesión grupal manifestaba una relación positiva y significativa con la eficacia colectiva con índices de correlación muy altos. Igualmente, en trabajos posteriores con jugadores juveniles de fútbol (estudio 3 y 5) se corroboraron los hallazgos anteriores.

Estos resultados son consistentes con los encontrados inicialmente por otros autores (Heuzé, Raimbault et al. 2006; Paskevich, 1995), los cuales afirmaron que los jugadores que perciben mayor cohesión dentro de sus equipos desarrollaban percepciones más altas sobre la eficacia colectiva del grupo. En líneas generales, en las investigaciones presentadas (estudios 2, 3 y 5) la unión entre los jugadores del equipo, tanto en los aspectos personales y sociales del grupo como en los aspectos relacionados con los entrenamientos y la competición, se presentan asociados a una mayor confianza en los miembros del grupo (Heuzé, Raimbault et al. 2006; Ronayne, 2004; Spink, 1990). A pesar de ello, los niveles de cohesión que hacen referencia a la dimensión tarea presentan mayor importancia en su relación con la eficacia colectiva, lo cual ya había sido defendido por otros autores como Kozub y McDonnell (2000) y Paskevich et al. (1999).

Esta asociación entre ambas variables se ha corroborado con los resultados encontrados a través del análisis de la capacidad predictiva (estudios 2, 3 y 5), donde la cohesión a la tarea presenta mayores valores de predicción que la cohesión social sobre la eficacia colectiva (Kozub y McDonnell, 2000). Por tanto, esto permite afirmar que los jugadores que perciben a sus equipos con mayor cohesión, en primer lugar en las tareas de entrenamiento y en los aspectos que tienen que ver con el juego y, en segundo lugar, en los aspectos sociales que rodean al grupo, van a poseer mayor confianza en las capacidades del grupo a la hora de resolver cualquier tarea, es decir, van a percibir al

equipo con mayor eficacia colectiva a la hora de afrontar cualquier situación durante la competición.

Dada la notable asociación entre ambas variables, se antoja relevante indagar acerca de la relación de éstas con el rendimiento del equipo, ya que puede ser una interesante aproximación para mejorar y optimizar los procesos grupales para conseguir los objetivos propuestos por el equipo. Comenzando con la cohesión grupal, hay que señalar que los primeros resultados encontrados en el estudio 2 destacaban una relación positiva entre la cohesión tarea y social con el rendimiento. Sin embargo, en el estudio 5 no existe dicha relación, únicamente la cohesión social muestra una relación significativa con el rendimiento pero con un índice de correlación demasiado bajo, por lo que los resultados deben tomarse con cautela.

Esta disparidad de resultados, no hace más que reafirmar los hallazgos obtenidos en las primeras investigaciones en torno al deporte, los cuales se definían por ser poco constantes, puesto que confirmaban tanto relaciones negativas (Landers y Lüschen, 1974; Lenk, 1969; Martens y Peterson, 1971) como relaciones positivas (Carron y Ball, 1977; Williams y Hacker, 1982) entre la cohesión grupal y el rendimiento.

Afortunadamente, el posterior desarrollo de diferentes meta-análisis pudieron aportar nuevas respuestas para tratar de aclarar esta cuestión. De esta manera, los trabajos de Mullen y Copper (1994), Carron, Colman et al. (2002) y Beal et al. (2003), llegaron a la conclusión de que la relación entre cohesión y rendimiento presenta una asociación con índices de correlación bajos. Además, afirmaban que esa relación suele centrarse principalmente en el constructo tarea de la cohesión. En esta línea, Carron, Bray et al. (2002) y Heuzé, Raimbault et al. (2006) destacaron que existe una relación positiva y significativa entre la integración grupal a la tarea y la atracción individual al grupo tarea con el rendimiento en jugadores de fútbol y de baloncesto.

Como se pudo observar, estos resultados se contraponen con los hallados tanto en el estudio 2, donde tanto la cohesión tarea y cohesión social estaban asociados al rendimiento como en el estudio 5, donde no se aprecia ningún tipo de asociación entre ambas variables. Esta ausencia de relación puede ser debido a la forma de valorar el rendimiento. Como exponen Beal et al. (2003) en su meta-análisis, ellos examinaron las investigaciones proporcionando un análisis detallado en función del criterio de medida del rendimiento. Así, los autores revelaron correlaciones más fuertes entre la cohesión y el rendimiento cuando éste fue definido como comportamiento, que cuando fue

evaluado con medidas de resultado, como ocurre en este trabajo (estudio 2 y 5). Aunque también se debe señalar que, ante la dificultad de medir el rendimiento con un criterio de comportamiento, la mayoría de las investigaciones relevantes en el plano de la psicológica deportiva han utilizado criterios de resultado como las estadísticas o la clasificación al final de temporada (Carron, Bray et al., 2002; Heuzé, Raimbault et al. 2006; Ramzaninezhad et al., 2009).

En cuanto a los resultados obtenidos en la relación de la eficacia colectiva y el rendimiento, los hallazgos obtenidos en los diferentes trabajos presentados muestran un mismo patrón de resultados, donde la eficacia colectiva se relaciona de forma positiva y significativa con el rendimiento (estudio 2, 3 y 5). Además, esta asociación se puede confirmar con los resultados obtenidos a través de la capacidad predictiva en los modelos de ecuaciones estructurales realizados, donde la eficacia colectiva se muestra como predictor del rendimiento con altos pesos de regresión (estudio 3 y estudio 4).

En esta línea de resultados, Feltz y Lirgg (1998) con equipos de hockey hielo, encontraron que la eficacia colectiva se relacionaba de forma positiva con el rendimiento, medido a través las estadísticas del equipo en competición. Esta forma de evaluar el rendimiento también fue empleada por otros autores en deportes como baloncesto, donde Heuzé, Raimbault et al. (2006) se basaron en las estadísticas de los partidos, y voleibol, donde Ramzaninezhad et al. (2009) utilizaron la tabla clasificatoria. En todos estos casos, a pesar de que su principal objetivo de estudio no era examinar la relación entre ambas variables, en sus resultados aparecía la existencia de una relación positiva entre la eficacia colectiva y el rendimiento del equipo (Gully et al., 2002).

Por tanto, dada la estrecha relación encontrada entre ambas variables, se puede afirmar que los jugadores que perciben a sus equipos con mayor eficacia colectiva, es decir, que confían más en las capacidades del grupo para afrontar las diferentes fases del juego, son los que pertenecen a los equipos que obtienen mayor rendimiento a final de la temporada (Lent et al., 2006).

Tras los hallazgos extraídos en torno a la relación de la cohesión y la eficacia colectiva con el rendimiento, éstos pueden ayudar a clarificar una de las problemáticas que han surgido en relación a ambas variables. En los últimos años, existe una gran controversia sobre la direccionalidad en la capacidad predictiva entre la cohesión y la eficacia colectiva. A pesar de ello, la mayoría de autores han defendido que la cohesión

de equipo es antecedente de la eficacia colectiva (Kozub y McDonnell, 2000; Paskevich et al., 1999; Spink, 1990). Sin embargo, Zaccaro et al., (1995) propusieron que la cohesión puede ser antecedente y consecuencia de ésta, es decir, que existe una relación recíproca, donde la atracción individual hacia el grupo sería un antecedente de eficacia colectiva, mientras que la integración grupal sería una consecuencia de eficacia colectiva (Heuzé et al., 2007).

Este hecho promueve la idea de que no sólo los jugadores que se sienten atraídos al grupo a nivel individual, perciben una mayor confianza en las cualidades del grupo, sino que también, la percepción de mayor eficacia colectiva en el equipo provoca que los jugadores establezcan lazos de unión más fuertes entre ellos dentro del grupo. No obstante, no encontraron resultados concluyentes en sus estudios, por lo que resulta fundamental la necesidad de elaborar nuevos trabajos que incidan en la relación de direccionalidad entre ambas variables (Heuzé et al., 2007; Zaccaro et al., 1995). Incluso, Heuzé et al. (2007) defienden la importancia que tiene emplear en futuras investigaciones un mayor número de equipos para estudiar los efectos de ambas variables con mayor profundidad a través de los modelos de ecuaciones estructurales.

En cambio, como se ha comentado con anterioridad la mayoría de los autores (Kozub y McDonnell, 2000; Paskevich et al., 1999; Ramzaninezhad et al., 2009) y las teorías respecto a la cohesión y eficacia colectiva (Beauchamp, 2007; Carron, 1982; Feltz y Lirgg, 2001) establecen la cohesión grupal como antecedente de la eficacia colectiva. De hecho, los estudios 2, 3 y 5 del presente trabajo muestran que la cohesión social y tarea son las que presentan una mayor predicción sobre la eficacia colectiva.

En esta línea, hay que destacar que tras examinar el análisis de regresión en el estudio 2, la cohesión tarea y social predice la eficacia colectiva. Igualmente, el modelo de ecuaciones estructurales del estudio 5, también reafirma que los dos factores de la cohesión predicen la eficacia colectiva, aunque la cohesión tarea presenta mayor porcentaje de varianza explicada.

Avanzando en el análisis de la direccionalidad, el modelo de ecuaciones estructurales llevado a cabo en el estudio 3 incorporaba dos medidas a lo largo de la temporada. También en este caso, tanto los componentes tarea de la cohesión, como la integración grupal a lo social, medidas al comienzo de temporada presentan una predicción significativa sobre la eficacia colectiva percibida al final de temporada. Anteriormente ya se habían encontrado resultados diversos acerca de qué dimensiones

de la cohesión están más relacionados con la percepción de eficacia colectiva por parte de los jugadores, donde algunos investigadores encuentran los aspectos tarea como los más relevantes (Kozub y McDonnell, 2000; Paskevich et al., 1999), frente a los que no encuentran ninguna distinción entre aspectos sociales y tarea en esta relación (Ramzaninezhad et al., 2009; Spink, 1990).

En contraposición, en este estudio 3 se elaboró un modelo donde la eficacia colectiva medida al comienzo de temporada predecía la cohesión grupal valorada al final de la misma, para observar cuál de ambos modelos presentaba mejores valores en los pesos de regresión e índices de ajuste más adecuados. De esta manera, hay que destacar que a pesar de que la eficacia colectiva predecía la cohesión de equipo, debido a la bidireccionalidad existente entre ambos constructos (Paskevich et al., 1999; Zaccaro et al., 1995), los pesos de regresión eran muy bajos, por lo que las propuestas de Zaccaro et al. (1995) y Heuzé et al. (2007) que planteaban la cohesión como antecedente y consecuencia de la eficacia colectiva, no se sustentan con estos resultados.

Como se puede apreciar en este estudio, tanto la integración grupal a lo social y a la tarea como la atracción individual hacia el grupo tarea presentaban una alta capacidad predictiva sobre la eficacia colectiva percibida al final de temporada, lo cual se contrapone al estudio llevado a cabo por Heuzé et al. (2007), en el que la eficacia colectiva medida al comienzo de la temporada predecía los cambios producidos en la atracción individual al grupo tarea a lo largo de la temporada. Quizás las características y el número de participantes empleados para llevar a cabo ambas investigaciones pueden afectar a la variabilidad de los resultados, ya que Heuzé et al. (2007) empleó 84 jugadoras de balonmano de alto nivel y la investigación presentada en este trabajo se diseñó con 146 jugadores de fútbol juveniles. Por ello, se presume necesario diseñar nuevos estudios empleando un mayor número de jugadores y equipos para estudiar los efectos de ambas variables con mayor profundidad (Heuzé et al., 2007).

Por lo tanto, tras los resultados derivados de los diferentes estudios realizados, en líneas generales se puede afirmar que la cohesión tarea y social mostrada por los jugadores en los primeros meses de competición, ejerce una mayor influencia en la eficacia colectiva percibida en el equipo al final del campeonato. Además, tanto la integración al grupo como la atracción individual hacia el grupo se presentan como antecedentes de la eficacia colectiva.

A continuación, se discuten los resultados encontrados en torno al *capítulo 3* del trabajo, que hacía referencia a la evolución de la cohesión grupal y la eficacia percibida a lo largo de la temporada.

Con respecto a este capítulo, la mayoría de los estudios que han examinado la evolución de los diferentes procesos a lo largo de la temporada, demuestran que la cohesión y la eficacia percibida sufren una caída en las puntuaciones a lo largo de la temporada, es decir, los niveles de cohesión y eficacia percibida van a experimentar un descenso conforme se acerca el final de la liga (Heuzé, Sarrazin et al., 2006; Heuzé et al., 2007; MacLean y Sullivan, 2003; Ronayne, 2004).

Esta línea de resultados fue obtenida en el estudio 4, donde principalmente se aprecian cambios significativos en el factor principal de la cohesión a la tarea, la eficacia colectiva, la eficacia percibida por los compañeros y las expectativas de éxito, con mayores puntuaciones en la medición realizada al comienzo de la temporada con respecto a la medición realizada al final de la misma.

Este descenso que se produce desde el comienzo hasta el final de temporada, podría ser incoherente e inesperado, siempre y cuando la primera medición se realizara antes de la pretemporada, donde los jugadores apenas se conocen y los objetivos del equipo quizás no estuvieran claros y, por lo tanto, la percepción de los jugadores sobre estas variables sería baja. Sin embargo, en la mayoría de las investigaciones (Heuzé, Sarrazin et al., 2006; Heuzé et al., 2007; Ronayne 2004), llevar a cabo la valoración en ese periodo de tiempo es imposible dada la dificultad de acceder a los participantes, no sólo antes de empezar la pretemporada sino durante la misma, debido al gran movimiento de jugadores que se da durante los días previos al comienzo de la temporada entre los diferentes equipos. Por ello, la primera medida se realiza después de comenzar la liga, tras la disputa de algunos partidos de competición, lo que produce que la percepción de los jugadores en cuanto a las diferentes variables aumente, ya que al comienzo de temporada tienen mayores esperanzas y unen sus esfuerzos por alcanzar cotas más altas.

De esta manera, en el estudio 4, los niveles de cohesión tarea son más elevados al comienzo de temporada ya que en este momento los jugadores perciben mayor posibilidad de conseguir los objetivos propuestos. Sin embargo, dichos niveles descienden al final de la misma, debido a que los objetivos pueden estar cumplidos o sean ya inalcanzables, por lo que restan importancia a estas variables que unen al grupo

en la búsqueda de un mayor rendimiento. Resultados similares fueron encontrados por diferentes autores en diversos deportes como balonmano (Heuzé et al., 2007), baloncesto (Heuzé, Sarrazin et al., 2006) o voleibol (Ronayne, 2004), donde destacaban que todos los factores de la cohesión descendían sus niveles según avanza la temporada y se acerca el final de la misma.

En esta línea de resultados, se puede corroborar que tanto la eficacia colectiva como la eficacia percibida por los compañeros y las expectativas de éxito descendían significativamente desde el comienzo hasta el final de la temporada. Razones semejantes a las expuestas para justificar el descenso de los niveles de cohesión, valdrían para justificar que la eficacia colectiva, la eficacia percibida por los compañeros y las expectativas de éxito también sufran un descenso en las puntuaciones al final de temporada. El simple hecho de realizar la medición al comienzo de temporada provoca que las expectativas creadas en los equipos estén por encima de sus propias posibilidades. Además, el hecho de querer alcanzar éstas metas propuestas inicialmente, hace que también se perciban mayores niveles en la eficacia percibida en los compañeros y en el grupo. Al finalizar la temporada todas las puntuaciones descendían, esto puede ser debido a que los jugadores perciben tanto la eficacia como las expectativas de forma más objetiva, ya que su situación en dicho momento se acerca a lo sucedido en la realidad. Diversos autores como Heuzé, Sarrazin et al. (2006), Heuzé et al. (2007), MacLean y Sullivan (2003) y Ronayne (2004) también encontraron en sus resultados cómo los niveles de eficacia colectiva descendían desde el comienzo de la temporada hasta el final de la misma.

De forma contraria, en la eficacia percibida por el entrenador se observan diferencias significativas con mayores niveles en la medición realizada al final de temporada. El razonamiento de estos resultados parece sencillo, ya que los entrenadores al comienzo de la temporada son más cautos en cuanto a la eficacia que tienen los jugadores de su equipo y además, los entrenadores siempre suelen tener una visión más objetiva y realista de la eficacia de sus jugadores. Así, teniendo en cuenta lo anteriormente comentado, se puede afirmar que aquellas variables percibidas por los jugadores sobre el equipo y los compañeros (la cohesión tarea, la eficacia percibida en el equipo y en los compañeros y las expectativas de éxito) van a experimentar una caída conforme se acerca el final de la temporada, y las puntuaciones realizadas por el

entrenador se van a mostrar constantes, o incluso pueden manifestar un ascenso, conforme se acerque el final de la misma.

Tras examinar los resultados obtenidos y observar el descenso de las diferentes variables medidas en el estudio, se decidió diseñar dos grupos de jugadores en función de las expectativas de éxito señaladas al comienzo de la temporada. Por tanto, un grupo lo formaban los jugadores que habían conseguido acercarse o lograr las expectativas creadas al comienzo de temporada, y otro grupo lo formaban los jugadores que no habían logrado conseguir las expectativas previstas y que se encontraban por debajo de su rendimiento esperado. Esto permitió analizar si las expectativas de éxito percibidas pueden ser un elemento determinante en la evolución de la cohesión y la eficacia, sobre todo si estas expectativas se presentan inalcanzables.

Una vez analizados los resultados se apreciaban cambios significativos en los dos factores principales de la cohesión, social y tarea, la eficacia colectiva y la eficacia percibida por los compañeros en el grupo con un rendimiento bajo. En todos los casos, se apreciaban diferencias significativas con mayores puntuaciones en la medición realizada al comienzo de la temporada, con respecto a la medición realizada al final de la misma. Esto puede ser debido a que los objetivos planteados al comienzo del año, al final de la temporada ya eran inalcanzables o no se podían conseguir, y que por lo tanto los niveles de cohesión descendieran conforme llegaba el final de la competición. Sin embargo, no se apreciaba ningún tipo de evolución significativa en dichas variables en los jugadores del grupo con un rendimiento alto, ya que en este momento de la temporada posiblemente siguieran luchando por conseguir sus objetivos.

Similares conclusiones fueron defendidas por Ramzaninezhad et al. (2009) donde a través de grupos de rendimiento, afirmaban que los jugadores que pertenecían a los equipos que conseguían mayor rendimiento al final de temporada, percibían mayores niveles de cohesión y eficacia colectiva en sus equipos. Sin embargo, los jugadores que pertenecían a los equipos que tenían poco éxito o habían fracasado al final de temporada, mostraban menos niveles en estas variables. De igual manera, en un trabajo desarrollado por el grupo de investigación de García-Calvo y colaboradores (García-Calvo, Leo, Sánchez-Miguel y Ntoumanis, *en revisión*; Leo, Sánchez-Oliva, Sánchez-Miguel, Amado y García-Calvo, *en revisión*), demuestran de igual manera que las puntuaciones en cuanto al liderazgo, clima motivacional, cohesión de equipo y eficacia colectiva disminuyen a medida que nos acercamos al final de temporada.

Finalmente, se discutirán los resultados encontrados en relación a los antecedentes de la cohesión y la eficacia colectiva, que vienen recogidos en el *capítulo 4*, entre los cuales se encuentran la cooperación deportiva, el liderazgo y el clima motivacional del entrenador.

Dentro del modelo conceptual de cohesión de Carron (1982) se establecen entre los principales antecedentes los factores ambientales, los factores personales (donde se puede encontrar la disposición de cada jugador para cooperar con el grupo en el juego) los factores de liderazgo (donde se pueden situar las relaciones entre los jugadores y el entrenador en cuanto al tipo de liderazgo y el clima motivacional generado en el entrenamiento) y los factores de equipo. Dada la importancia de la cohesión y la cooperación en la percepción de eficacia colectiva, y que el liderazgo y el clima motivacional también se consideran antecedentes de ésta (Beauchamp, 2007), la finalidad de examinar estos factores era la necesidad de incidir en estas variables con el objetivo de aumentar los niveles de cohesión y eficacia colectiva percibida por los jugadores.

En primer lugar, a través de los resultados encontrados en el estudio 5, se puede afirmar que los jugadores que presentaban mayores puntuaciones en la cooperación deportiva, principalmente con la cooperación disposicional incondicionada, percibían mayores niveles de cohesión grupal y de eficacia colectiva. Estos resultados ya habían sido encontrados por García-Más et al. (2009) y Olmedilla et al. (2010) donde a través de un estudio con jóvenes jugadores de fútbol, obtuvieron una relación positiva y significativa entre la cohesión grupal, medida a través del Team Climate Questionnaire, y la cooperación deportiva en todos los factores, principalmente con la cooperación disposicional incondicionada. Además, se han llevado a cabo numerosas investigaciones relevantes en torno a los procesos grupales, donde afirmaban que el nivel de unión del grupo en la consecución de objetivos comunes, provocaba en los jugadores mayor confianza en las habilidades del grupo para desarrollar una tarea (Heuzé, Raimbault et al., 2006; Kozub y McDonell, 2000; Spink, 1990).

Estos resultados se reafirman a través del modelo de ecuaciones estructurales del estudio 5, donde principalmente la cooperación disposicional incondicionada y la cooperación situacional fuera del campo, se presentaban como predictores de la cohesión social y tarea, obteniendo mayor peso de regresión cuando la cohesión se manifestaba como el grado en que los miembros del grupo trabajan juntos en las tarea

para alcanzar objetivos comunes. Igualmente, García-Mas et al. (2009) habían defendido la idea de que la cooperación deportiva presentaba una predicción positiva sobre la cohesión de equipo. Por el contrario, también hay que reseñar que este grupo de investigadores en estudios posteriores indicaban que la capacidad predictiva de ambos conceptos entre sí no mostraba una direccionalidad clara, por lo que eran necesarios nuevos estudios que trataran de presentar conclusiones más determinantes (Olmedilla et al., 2010).

Así, parece importante seguir indagando sobre estos constructos, aunque los hallazgos obtenidos hasta el momento permiten afirmar que los jugadores que expresan su deseo de cooperar con los compañeros de forma incondicional, presentan mayor atracción e integración dentro de sus equipos, lo que puede optimizar la eficacia y el rendimiento del mismo.

En esta línea de resultados, a lo largo del estudio 6, se pudo observar que el liderazgo y el clima motivacional de los entrenadores pueden determinar la cohesión grupal. Así, un tipo de liderazgo que fomentaba una mayor autonomía y refuerzo positivo (entrenamiento e instrucción, apoyo social, feedback positivo y conducta democrática) (Gadner et al., 1996; Pease y Kozub, 1994; Westre y Weiss, 1991) y el clima que implica a la tarea (Balaguer et al., 2003; Balaguer et al., 2004; Heuzé, Sarrazin et al., 2006) se relacionaban de forma positiva y significativa con la cohesión de equipo, con puntuaciones más elevadas en la integración grupal a la tarea y atracción individual a la tarea. En cambio, un tipo de liderazgo autocrático y el clima que implica al ego no mostraban relaciones significativas con la cohesión, excepto el clima que implica al ego con la atracción al grupo tarea, pero dicha relación era negativa (Chi y Lu, 1995).

Si se observan los resultados obtenidos en el modelo de ecuaciones estructurales, se puede afirmar que los factores de liderazgo que promueven un refuerzo positivo en la tarea, mostraban una predicción positiva sobre el clima motivacional que implica a la tarea del entrenador, y a su vez una predicción negativa sobre el clima motivacional que implica al ego del entrenador. En cambio, el liderazgo autocrático, que se basa en restar autonomía a los jugadores, mostraba una predicción positiva sobre el clima motivacional que implica al ego y una predicción negativa sobre el clima motivacional que implica a la tarea. Estos resultados se encuentran en la misma línea que los hallados por Alferman et al. (2005), quienes con nadadores en etapas de formación, afirmaban

que los jóvenes que apreciaban un liderazgo de entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y conducta democrática por parte del entrenador, percibían en mayor medida un clima que implica a la tarea. Sin embargo, estos autores no hallaron ningún tipo de relación entre estos tipos de liderazgo y el clima motivacional que implica al ego. Esta ausencia de relación pueden ser debida a las características de los participantes utilizados por Alferman et al. (2005), los cuales eran nadadores, es decir, se encuadran dentro de un deporte individual donde la comparación entre deportistas de un mismo club no es tan relevante para la participación como en un deporte de equipo y que por tanto, el clima que implica al ego percibido en nadadores puede ser menos relevante.

De acuerdo con los hallazgos anteriores, el clima motivacional que implica a la tarea predice de forma positiva y significativa tanto la cohesión social como tarea (Chi y Lu, 1995; Pardo y Mayo, 1999), teniendo este último factor pesos de regresión más elevados (Heuzé, Sarrazin et al., 2006). Resultados similares habían sido testados por Balaguer y colaboradores (Balaguer et al., 2003; Balaguer et al., 2004), donde defendían que el clima que implica a la tarea actuaba como el mejor predictor de la cohesión tanto social como tarea, es decir, cuanto mayor era la percepción por parte de los jugadores de un clima que implica a la tarea del entrenador mayor era la cohesión de equipo manifestada por los jugadores. Además, otros autores como Chi y Lu (1995) y Leo, Amado et al. (*en revisión*) apoyaban también la relación negativa entre el clima que implica al ego y la cohesión de equipo.

Estos resultados siguen la misma línea que los hallados en estudios anteriores (Alferman et al., 2005; Gardner et al., 1996; Loughhead y Carron, 2004), donde gran parte de las investigaciones ya revelaban la importancia de fomentar por parte del entrenador un liderazgo que conllevara connotaciones positivas, tantos en aspectos sociales como de tarea, (entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y conducta democrática) como estrategia para mejorar el clima motivacional que implica a la tarea y fundamentalmente la cohesión de equipo.

Por tanto, se puede considerar que la cooperación deportiva, el liderazgo y el clima motivacional del entrenador se comportan como antecedentes de la cohesión y, a su vez, de la eficacia colectiva, debido a la estrecha relación que une a ambas variables. De esta forma, parece interesante incidir e intervenir sobre estos constructos como vía

para aumentar la percepción de los jugadores de los equipos deportivos sobre la cohesión grupal y la eficacia colectiva.

5.2. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Tras la discusión de los resultados se puede extraer una serie de implicaciones prácticas que pueden facilitar los próximos trabajos en dinámicas grupales y sobre todo, pueden ofrecer una serie de herramientas útiles en el ámbito profesional a diferentes miembros del entramado deportivo.

De esta manera, los resultados destacan que la percepción de eficacia colectiva se presenta como la alternativa a la percepción individual de la eficacia, dada la estrecha relación con la cohesión grupal y con el rendimiento. Además, la importancia de mantener los niveles de estas variables durante la temporada, obligan a plantear ciertas estrategias que fomenten, no sólo la cohesión grupal y la eficacia colectiva con el objetivo de mejorar el rendimiento, sino también establecer herramientas para optimizar sus antecedentes, como son el liderazgo, el clima motivacional y la cooperación. Así pues, a continuación se plantean una serie de estrategias para trabajar estas variables dentro de un equipo deportivo.

En primer lugar, dada la importancia de mejorar los niveles de cohesión en el grupo a lo largo de la temporada, se pueden plantear diversas estrategias orientadas a optimizar los diferentes componentes de la cohesión. De esta manera, existen estrategias en torno al establecimiento de objetivos grupales, la diferenciación con otros grupos, la claridad y aceptación de roles en el equipo, el tipo de comunicación, las dinámicas grupales y el trabajo de cooperación.

Una de las estrategias que se están empezando a utilizar y que resulta clave a la hora de intentar fomentar la cohesión de un equipo es el *establecimiento de objetivos colectivos*. En este sentido, se pueden plantear diferentes metas a conseguir por todos los componentes del grupo a corto, medio y largo plazo, para que trabajen de forma conjunta en la consecución de los logros establecidos. Asimismo, se pueden plantear objetivos grupales e individuales que posean puntos en común o que para conseguir unos se necesiten de los otros. Algunos ejemplos pueden ser establecer primas por obtener un número de victorias, establecer sueldos fijos con un variable en función de la clasificación obtenida al final de cada mes, establecer recompensas y castigos grupales ante la aparición de conductas perseguidas o evitables, etc.

Otro aspecto importante sobre el cual se debe hacer hincapié es la *diferencia con otros grupos y/o amenazas externas*, es decir, tratar de diferenciar a nuestro grupo de

otros como aspecto de atracción entre los miembros del equipo. Así, habrá que cuidar una serie de aspectos que pueden favorecer el fomento de la cohesión de los jugadores de nuestro equipo, como puede ser la estabilidad en la plantilla, aislamiento frente a grupos desestabilizadores (prensa, críticas de aficionados,...), el control de la formación de subgrupos, el respeto por las normas del club y del equipo, etc., ya que serán factores imprescindible para crear fuertes interacciones entre los miembros del grupo.

En esta línea, dentro del seno del equipo cobra gran importancia la *claridad y aceptación de los roles* que posee cada jugador. La repartición de las diferentes responsabilidades de forma individual y grupal da lugar a diferente tipos de jugadores (líderes, colaboradores, individualistas...), que van a favorecer a tomar decisiones conjuntas y pueden ayudar al entrenador a comprender mejor las dinámicas que se desarrollan dentro del equipo.

Igualmente, el *tipo de comunicación* que establece el entrenador con los jugadores puede influir en la percepción de cohesión de los jugadores en el grupo. Anteriormente, algunos investigadores como Alzate, Lázaro, Ramírez y Valencia (1997) ya demostraron el impacto que podía provocar el estilo de comunicación utilizada por el entrenador en el grado de cohesión percibida por los jugadores. Por ello, uno de los principales objetivos es que el entrenador conozca una serie de técnicas específicas para cohesionar a los jugadores, y comprobar cómo estas técnicas ayudan a mejorar los niveles de cohesión de equipo (Turman, 2003). Algunas de la pautas a seguir por los entrenador serían promover la participación de los jugadores en cada una de las tareas, premiar verbalmente por su esfuerzo y buena contribución al equipo y no sólo por actos individuales, premiar la superación personal y la mejora colectiva del equipo, etc.

Otras de las habilidades utilizadas tradicionalmente realizadas por los equipos deportivos son las *dinámicas grupales*. Tradicionalmente, se han centrado en actividades extradeportivas, actividades de riesgo y actividades de confianza entre los miembros del equipo deportivo. Por tanto, habrá que tener en consideración la importancia de la participación y convivencia del grupo en actividades extra-deportivas, incluyendo además en este tipo de actividades, la mejora de la atracción y la integración en el grupo, la cultura del trabajo en equipo, potenciar el conocimiento personal entre los miembros del equipo, promover la movilidad en la distribución de los jugadores, reparto de responsabilidades entre los diferentes jugadores, propiciar cambios en la organización de las tareas etc.

Finalmente, una de las estrategias más relevantes a desarrollar que apenas ha sido utilizada en el entrenamiento de deportes colectivos y que va ligada a uno de los principales antecedentes de la cohesión, es la realización de *actividades cooperativas* (Leo, García-Calvo y Sánchez-Miguel, 2008; Leo, Parejo, García-Calvo, Sánchez-Miguel e Ibáñez, 2008). Estas actividades tienen como principal ventaja que aumentan las interacciones que se producen dentro de un equipo deportivo y exponen a los jugadores a la doble situación de cooperación/competición que se da entre los componentes del grupo a la hora de realizar las tareas (García-Mas, 2001; García-Mas et al., 2006). Estas actividades son realizadas entre todos los jugadores del equipo y conlleven a un esfuerzo común y unidireccional por parte de los participantes, para tratar de resolver las situaciones que el entrenador les plantea.

Por otro lado, a pesar de la realización de actividades y propuestas para mejorar uno de los principales antecedentes de la eficacia colectiva, como es la cohesión, se pueden emplear diversas herramientas para mejorar la eficacia colectiva en el equipo, es decir, fomentar la confianza en las capacidades del equipo para resolver cualquier situación de juego.

Algunas estrategias que responden a esta necesidad son el *planteamiento de tareas ajustadas al nivel de los jugadores*, tratando de individualizar al máximo el entrenamiento para que todos los deportistas puedan realizar adecuadamente las actividades; realización de tareas con una *adecuada valoración del éxito*, centrado en índices intrapersonales en lugar de interpersonales; proporcionar un *feedback positivo*, ya que de esta manera se desarrollará una sensación de competencia y autoconfianza; proporcionar *objetivos focalizados en el proceso* de las tareas a realizar, en lugar del resultado, ya que va a favorecer una mejora en la habilidad percibida y en el nivel de autonomía; establecer *objetivos adaptados a las necesidades* de los jugadores, en cuanto al nivel y necesidades de los jugadores ya que se favorece la percepción de habilidad, sobre todo si esos objetivos son asequibles y pueden conseguirse.

Además de las estrategias planteadas, se puede hacer hincapié en ese grupo de variables que se han mostrado como antecedente de la cohesión y la eficacia colectiva. De esta forma, el desarrollo de un liderazgo adecuado por parte del entrenador puede favorecer la unión y la confianza entre los miembros del grupo. Así, la utilización de un *estilo de liderazgo centrado en el refuerzo y apoyo positivo*, en el que se corrija, refuerce, apoye y deje tomar decisiones a los jugadores puede llegar a provocar que

éstos se sientan que son una parte importante dentro del equipo. Por tanto, es necesario no presionar demasiado a los deportistas, tratando de disminuir la obsesión por los resultados, posibilitar la elección de actividades y que exista implicación por parte de del jugador en las tareas que se realizan, explicar el propósito de las actividades que se llevan a cabo, utilizar las recompensas de forma cuidadosa, empleando preferiblemente recompensas de carácter intrínseco, trabajar las habilidades sociales y poner en práctica formas eficientes de comunicación y asertividad, etc.

En este sentido, se han diseñados diferentes estrategias para mejorar el *clima motivacional del entrenamiento* en grupos deportivos, centradas en las áreas TARGET (Ames, 1992a), las cuales se identifican como estrategias de motivación que deben ser empleadas para manipular las estructuras de metas situacionales y conseguir una implicación a la tarea de los participantes. Estas áreas corresponden a estrategias que hacen referencia a las tarea, autoridad, reconocimiento, agrupación, evaluación y tiempo. De esta manera, con respecto a las *tareas y actividades*, será necesario diseñar las tareas de aprendizaje basadas en la variedad, informar a los jugadores sobre los contenidos y objetivos de las sesiones, así como el valor que tienen dentro de la planificación, para que ellos mismos sepan por qué y para qué realizan las tareas que se le proponen. En relación a la *autoridad*, se deberá permitir a los jugadores la toma de ciertas decisiones en su aprendizaje, utilizar adecuadamente la metodología de entrenamiento y ayudar a los jugadores a desarrollar técnicas de autocontrol y autodirección.

En lo que respecta al *reconocimiento, recompensas y castigos*, se utilizarán preferiblemente recompensas antes que castigos, asegurar las mismas oportunidades para la obtención de recompensas y fomentar las recompensas intrínsecas preferiblemente a las extrínsecas. En cuanto a la *agrupación*, sería necesario agrupar a los sujetos de forma flexible y heterogénea, posibilitar múltiples formas de agrupamiento y manejar estrategias adecuadas de formación. Si atendemos a los aspectos de *evaluación*, habrá que utilizar criterios relativos al progreso personal y al dominio de las tareas, implicar al sujeto en la autoevaluación, utilizar evaluación privada y significativa. Finalmente, en relación al *tiempo*, se deberá posibilitar oportunidades y tiempo para el progreso, ayudar a los sujetos a establecer el trabajo y la programación de la práctica, y establecer tiempo de práctica acorde a la edad y características de los jugadores.

5.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

A la hora de realizar un trabajo de investigación siempre hay una serie de aspectos que no se tienen en cuenta a la hora del diseño y desarrollo del mismo y que darían información trascendente para ofrecer algunas mejoras que proporcionaría una mayor calidad al estudio. A continuación se exponen algunas de esas limitaciones con el objetivo de subsanar aquellos elementos metodológicos que ayuden a profundizar en el conocimiento de los procesos grupales en el deporte.

En relación a los participantes empleados en los diferentes estudios, se ha evolucionado desde un número reducido de jugadores (estudio 1 y 2) a investigaciones con mayor número de participantes que daban la oportunidad de aumentar la capacidad de generalizar los datos (estudio 3, 4, 5 y 6). A pesar de que el estudio 1 se realizó con jugadores semiprofesionales, acceder a una población amplia en este tipo de colectivos resulta complicado. Por ello, en posteriores estudios se decidió medir a jugadores de categorías inferiores con el objetivo de aumentar el número de deportistas. Así, el estudio 2 se desarrolló con jugadores cadetes de baloncesto y los estudios 3, 4 y 5 con jugadores juveniles de fútbol.

Sin embargo, realizar este tipo de investigaciones en equipos de categorías inferiores también lleva asociado una serie de limitaciones. Tanto es así, que los deportistas están en una etapa de formación y todavía no están orientados en su totalidad al rendimiento, lo que puede afectar de alguna manera a la relación de las diferentes variables. Por ello, en el estudio 6 se utilizó una muestra con 20 equipos que pertenecían a Tercera División Nacional y, que por tanto, eran jugadores semiprofesionales y cuya orientación al rendimiento era mucho más clara.

Además, con este tipo de participantes, se subsanaría otra de las limitaciones que aparecían en trabajos anteriores, como es el descenso de número de jugadores en la toma de datos. La falta de asistencia a los entrenamientos por parte de jugadores jóvenes es notable, en cambio, en equipos profesionales dicha asistencia es obligatoria, por lo que el número de jugadores valorados sería mayor. Esto se ve acentuado en el caso de estudios donde se realizan varias mediciones a lo largo de la temporada (estudio 3 y 4).

En relación a los instrumentos de medida utilizados, también han sufrido una evolución con la intención de mejorar la calidad de cada una de las investigaciones. De esta manera, en el estudio 1, el uso del MSCÍ para medir la cohesión producía pequeños

problemas en la fiabilidad en algunos de los factores, por lo que se decidió utilizar también en el estudio 2 el GEC. Dado que este último ofreció mejores prestaciones, en los estudios posteriores se decidió utilizar siempre este instrumento (estudio 3, 4, 5 y 6).

Algo similar ocurre con la medida de la eficacia percibida, en primer lugar por la limitación que presentaba medir la eficacia a nivel individual (estudio 1), ya que no representaba la forma en que el equipo funcionaba de manera conjunta, por lo cual se introdujo la medida de la eficacia colectiva (estudio 2); y en segundo lugar, el instrumento de medida también sufrió una evolución desde la medición de una eficacia centrada en aspectos generales de los jugadores y del equipo (Bandura, 1997), a una eficacia colectiva que hacía referencia a los postulados de Heuzé, Sarrazin et al. (2006) donde se medían diferentes aspectos concretos en el desarrollo del juego por parte del equipo.

Otra limitación que presentan la mayoría de las investigaciones realizadas hasta el momento, entre las que se incluyen los diferentes estudios que contempla este trabajo, han tenido un denominador común, la dificultad de medir el rendimiento. En este trabajo, el rendimiento ha sido medido a través de la clasificación en la mayoría de los casos (estudio 2 y 5). Sin embargo, en algunos casos como el estudio 3, se decidió crear una variable donde se asociaba la clasificación del equipo y la percepción de los jugadores sobre la satisfacción con la temporada realizada, como medio de acercarnos de forma más adecuada al rendimiento real creado por el equipo.

Igualmente, en el estudio 4 se estableció otra aproximación con la finalidad de crear diferentes grupos de equipos en función del rendimiento mostrado. En este sentido, se establecían los grupos de rendimiento en función del acercamiento de las expectativas percibidas al comienzo de temporada a la clasificación del equipo al final de la temporada. De esta manera, los equipos que cumplieran o se aproximaran a las expectativas formaban parte de los grupos de rendimiento alto, y los equipos que estaban lejos de las expectativas marcadas al comienzo de la temporada formaban parte del grupo de rendimiento bajo. El motivo principal de obtener este tipo de medida del rendimiento, parte de la idea de que equipos que quedan en mitad de la tabla pueden conseguir un rendimiento superior que los conjuntos que finalicen en la parte alta, según sea el objetivo inicial del equipo.

En cuanto a los antecedentes de la cohesión, hay que señalar que dentro del estudio 5, la cooperación mostraba algunas deficiencias en las propiedades

psicométricas. A pesar de ser un cuestionario validado, en el análisis factorial se obtuvieron cuatro factores de los cinco que presentaba el cuestionario original. Además, los índices de fiabilidad encontrados para dos de los factores, cooperación disposicional condicionada y situacional fuera del campo, eran bajos. Quizás, la agrupación de sólo dos ítems para formar estos factores pudo ser el motivo de esta baja fiabilidad.

Finalmente, en relación a la metodología utilizada en los trabajos realizados, hay que señalar en primer lugar que la valoración de las distintas variables se llevó a cabo bajo la percepción de los deportistas, lo que puede provocar que en algunas ocasiones dicha percepción no se asemeje a la realidad. Por ejemplo, la percepción de los deportistas del liderazgo y el clima motivacional percibido del entrenador puede diferir del que muestra ese entrenador en el día a día en los entrenamientos, por lo que la observación de dichos comportamientos de forma directa daría una aproximación más cercana al comportamiento del mismo.

Otro aspecto metodológico que puede suponer una limitación en los estudios 3 y 4, es que la observación de la fluctuación de las variables en el tiempo se realiza a través de dos mediciones, al comienzo y al final de la temporada. Quizás, sería más preciso realizar tres mediciones a lo largo de la temporada, estableciéndolas al comienzo (cuando los lazos de unión todavía son débiles), a mitad de temporada y al final de la misma, ya que aportaría más información sobre la evolución de las diferentes variables durante el año competitivo.

Por último, en relación al análisis de los datos, los resultados se realizan con técnicas de análisis donde las diferentes variables intervienen a través de la comparación entre las medias de todos los jugadores de forma general, es decir, a un solo nivel inter-sujetos. Si se realizara un análisis multinivel ofrecería una serie de resultados de mayor riqueza y calidad para observar las relaciones en las diferentes variables. De esta manera, se obtendrían asociaciones entre los diversos constructos a diferentes niveles, intra-sujeto, inter-sujeto e inter-grupo.

5.4. PROSPECTIVAS DE FUTURO

Con la finalidad de continuar esta línea de investigación en el futuro, se plantean una serie de prospectivas que se consideran interesantes para mejorar diferentes aspectos en torno a nuestro objeto de estudio.

En línea con el apartado anterior, sería interesante seguir realizando este tipo de estudios a través de jugadores profesionales con una clara orientación hacia el rendimiento, ya que puede ofrecer una mayor generalización a los equipos de alto nivel y ofrecer implicaciones prácticas útiles para los entrenadores con la finalidad de optimizar los procesos grupales de sus equipos. En cambio, en categorías inferiores, cuya finalidad prioritaria es la formación de los jóvenes, no se contempla el rendimiento como un aspecto fundamental del juego, por lo que los resultados obtenidos no ofrecerían tanta utilidad como la que pueden obtener los equipos profesionales.

Igualmente, para seguir mejorando la calidad de las investigaciones es necesaria la mejora de instrumentos específicos para medir las diferentes variables. Específicamente, parece imprescindible mejorar el instrumento de cooperación y la creación de sociogramas para observar las relaciones directas que se crean dentro de los equipos y que puede ayudar a entender las dinámicas que se desarrollan dentro de los mismos.

De la misma manera, un reto importante que debemos plantearnos es establecer nuevos criterios o pautas para realizar una medición objetiva del rendimiento individual y colectivo en futuras investigaciones. Como se ha comprobado, la medición del rendimiento a través de datos objetivos como clasificaciones o estadísticas, no siempre refleja la realidad sobre las prestaciones ofrecidas por un jugador o un equipo, ya que no todos ellos presentan unos mismos objetivos. El rendimiento en deportes colectivos está influenciado por diferentes factores como el medio, compañeros, adversarios, y otros, además las condiciones de incertidumbre en que se desarrolla la actividad hace más complicado medir el rendimiento (Silva, Sánchez Bañuelos, Garganta y Anguera, 2005) Por tanto, para el análisis de los comportamientos de jugadores y equipos es necesario encontrar métodos de observación específicos, obviamente diferentes de los utilizados en los deportes individuales (Garganta, 2001; Costa, Garganta, Greco, Mesquita y Maia, 2011), ya que esta medida real del rendimiento permitirá saber si las variables utilizadas en este estudio inciden sobre el mismo.

En relación a los diferentes estudios llevados a cabo, para futuros trabajos hay que seguir examinando la bidireccionalidad entre la cohesión y la eficacia colectiva, y afianzar la relación de ambas variables con el rendimiento. A pesar de que en este trabajo y en estudios anteriores han quedado evidencias de que la cohesión se presenta como un antecedente de la eficacia colectiva, examinar esta bidireccionalidad a través de otros métodos estadísticos, como puede ser un modelo de ecuaciones estructurales a través de una aproximación multinivel, nos puede aportar información de cómo afecta la capacidad predictiva a nivel intra-individuo, inter-individuos e inter-grupos. Señalar que es una de las aproximaciones que se están llevando a cabo desde nuestro grupo de investigación con el objetivo de indagar, más si cabe, en la direccionalidad de ambas variables y su influencia con el rendimiento.

Asimismo, con relación al estudio 4, sería interesante examinar la evolución en las diferentes variables centradas en los procesos grupales a través de tres mediciones a lo largo de la temporada, ya que aportaría mayor información de cómo fluctúan las variables a lo largo del tiempo. Por ello, puede ser apropiado establecer nuevos métodos de análisis, como el análisis multinivel, para observar cómo las diferentes variables oscilan a lo largo de la temporada no sólo a nivel individual, sino también a nivel inter-individuos e inter-equipos. De esta manera, se podría observar cómo operan los procesos grupales, comparando cada uno de los jugadores consigo mismo, comparando cada jugador con todos los demás y comparando los jugadores de un mismo equipo con los otros equipos a lo largo del tiempo. De hecho, en los resultados iniciales realizados por el grupo de investigación presentan la misma tendencia que los estudios anteriores en todos los niveles de análisis (García-Calvo et al., *en revisión*).

En esta línea, este tipo de análisis multinivel, dentro de las variables que se han presentado como antecedentes de la cohesión, como son la cooperación, el liderazgo del entrenador y el clima motivacional del entrenador, podría ofrecer la posibilidad de examinar la capacidad predictiva de dichas variables sobre la cohesión y la eficacia colectiva a diferentes niveles. Más interesante todavía, sería conocer cómo estos antecedentes pueden predecir los cambios sufridos por los diferentes factores de la cohesión y la eficacia colectiva a lo largo de las diferentes medidas. Así, los primeros hallazgos alcanzados por el grupo de investigación denotan que el clima motivacional tanto del entrenador como de los compañeros va a marcar la evolución de la cohesión a nivel individual, inter-individual y a nivel de equipo (García-Calvo et al., *en revisión*).

Igualmente, el liderazgo ejercido por el entrenador parece ser decisivo en la evolución de la cohesión y la eficacia colectiva a en los diferentes niveles de análisis (Leo, Sánchez-Oliva et al., *en revisión*).

Finalmente, una de las perspectivas más relevantes a la hora de llevar a cabo futuras investigaciones, sería realizar programas de intervención centrados en mejorar la cohesión y la eficacia colectiva, y examinar si se producen mejoras directas en el rendimiento con el aumento de estas variables. Algunos de los trabajos de intervención más importantes se han centrado en la mejora de aspectos sociales del grupo (integración social, responsabilidad y comunicación) a través de diferentes reuniones, donde se establecían rutinas, modos de actuación o estrategias de afrontamiento para los jugadores (Voight y Callaghan, 2001; Yukelson, 1997).

Otro grupo de investigadores han utilizado programas de intervención centrados en la mejora de la cohesión de equipo, basándose en estrategias de “team-building”, donde los miembros del grupo aprenden cómo trabajar juntos para conseguir una meta común (Bloom et al., 2008; Newin et al., 2008). De esta manera, algunas de las estrategias planteadas eran el planteamiento de tareas para los entrenamientos (Leo et al., 2009), programación de objetivos individuales y grupales a conseguir (Senécal et al., 2008), diseño de herramientas prácticas para los entrenadores (Spink y Carron, 1993a, b), etc.

En este sentido, otra de las mejoras que podrían llevarse a cabo es la intervención con los entrenadores, ya que la evolución de las diversas variables va a estar sujeta a diferentes antecedentes, no sólo al rendimiento que se vaya obteniendo o posibles conflictos que puedan surgir en el seno del grupo, sino también, como se ha demostrado, el estilo de liderazgo del entrenador y el tipo de clima que promueve en los entrenamientos. Ambas perspectivas intervencionistas son los objetivos que se persiguen en el futuro por el grupo de trabajo con la finalidad de indagar o intervenir sobre cada una de las variables.

5.5. CONCLUSIONES

Tras la realización del trabajo, se extraen diversas conclusiones que pueden ser muy interesantes para ampliar los conocimientos sobre las variables que se han empleado en los diferentes estudios y que a continuación se exponen.

En primer lugar, una de las conclusiones más importantes que se puede extraer del estudio es que a la hora de mejorar los procesos dinámicos que tienen lugar dentro de un equipo deportivo debemos centrarnos en aquel conjunto de variables que inciden en los jugadores a nivel grupal. Es decir, en aquellos constructos que valoran al conjunto como un todo, ya que la valoración individual de cada jugador no aporta una percepción global de cómo actúa el grupo. Por tanto, la cohesión y la eficacia colectiva se presentan como los factores más interrelacionados entre ellos y, a su vez, con el rendimiento que manifiesta el grupo. Como se ha comprobado, la medición de la percepción de eficacia y la cooperación a nivel individual no presentan una relación directa con el rendimiento del grupo, a pesar de ello, sí que van a ayudar a mejorar esos constructos grupales de la cohesión y la eficacia colectiva.

Otra conclusión importante que se obtiene del estudio, es que dada la direccionalidad entre la cohesión y la eficacia colectiva, al comienzo de temporada parece importante hacer hincapié en establecer lazos de unión y relaciones óptimas entre los componentes de los equipos, no sólo en aspectos personales y sociales del grupo, sino también en aspectos relacionados con las tareas de entrenamiento y la competición. Esta mejora de la cohesión social y, sobre todo de la cohesión tarea, sería una manera fundamental de elevar los niveles de eficacia colectiva al final de la temporada, que como se ha confirmado es el factor más estrechamente relacionado con el rendimiento.

Por tanto, una de las labores de los entrenadores y psicólogos deportivos es fomentar la unión entre los miembros del equipo. Algunas de las estrategias más frecuentes, se han centrado en los aspectos sociales, como son el establecer diferentes reuniones a lo largo de la temporada, organizar actividades multideportivas, celebración de cenas, etc. Sin embargo, pocas son las estrategias que se han utilizado para mejorar la cohesión a la tarea. Algunos ejemplos son, tal y como se ha señalado en las implicaciones prácticas, el establecimiento de objetivos grupales, la clarificación de roles, las actividades cooperativas, etc. Todas estas estrategias pueden hacer a los

jugadores que optimicen la percepción de eficacia colectiva del grupo y a su vez mejorar el rendimiento del mismo.

De la misma manera, otra conclusión importante del estudio es que alcanzar altos niveles en la percepción de la eficacia colectiva puede optimizar el rendimiento del equipo al final de temporada, lo cual constituye el fin último que se busca en el deporte de alto rendimiento. Para tratar de promover un aumento de la eficacia colectiva del equipo habrá que incidir en los diferentes antecedentes de dicha eficacia colectiva para obtener como consecuencia un mayor rendimiento, como puede ser la promoción de un clima adecuado en el entrenamiento por parte del entrenador, favorecer la claridad de los roles de los jugadores, plantear tareas con un objetivo alcanzable para mejorar las experiencias previas, establecer un liderazgo adecuado por parte del entrenador, etc., y como se ha señalado anteriormente, de forma principal mejorar los niveles de cohesión a través de las pautas comentadas.

En esta línea, otra conclusión que se extrae de las investigaciones, es que el trabajo realizado con los jugadores debe realizarse a lo largo de toda la temporada. La mayoría de los equipos que obtienen mayor rendimiento durante la competición es debido a que son capaces de mantener sus niveles de cohesión y eficacia colectiva en condiciones óptimas al final de la temporada. De hecho, a menudo nos encontramos con equipos que ante cualquier imprevisto o problema que surge durante la temporada descenden su rendimiento. Por ello, una tarea relevante para el cuerpo técnico en deportistas de alto rendimiento es trabajar durante todo el año este tipo de variables psicológicas y ser capaces de mantener los niveles adecuados durante la temporada y sobre todo al final de la misma, ya que parece que lograrán un mayor rendimiento grupal.

Finalmente, una conclusión fundamental que se extrae de los diversos estudios planteados, es la importancia de incidir sobre la cooperación deportiva, liderazgo del entrenador y el clima motivacional creado en el entrenamiento, que como se ha demostrado en numerosas ocasiones, se presentan como los principales antecedentes de la cohesión grupal y la eficacia colectiva. De esta manera, debido a la incidencia de la cooperación sobre la cohesión grupal, el hecho de plantear diferentes tareas y actividades cooperativas o establecer situaciones donde haya que decidir en la dualidad competición/cooperación durante los entrenamientos, puede ayudar a impulsar la

cohesión social y tarea dentro del grupo, fomentando en todos los casos la decisión de cooperar.

De la misma forma, para obtener un equipo unido y cohesionado tanto fuera como dentro del campo, es necesario que el agente principal que maneja el grupo, el entrenador, asegure un liderazgo que aporte un mayor apoyo y refuerce las actuaciones de los jugadores, ya que va a ayudar a percibir un clima que implica a la tarea entre los jugadores y a fortalecer los lazos de unión dentro del grupo. Además, es preciso evitar conductas más autocráticas que van a favorecer un clima de comparación entre los jugadores y la consiguiente insatisfacción del papel que cada uno de ellos juega en el equipo.

Por tanto, la principal conclusión que se puede extraer del estudio sería la importancia que adquieren los constructos de la cohesión grupal y la eficacia colectiva como procesos grupales que optimizan el funcionamiento y el rendimiento del equipo. Asimismo, es fundamental dotar a los entrenadores de metodologías de trabajo o herramientas prácticas para incidir, no sólo sobre los antecedentes de estas variables, como son el liderazgo, el clima motivacional y la cooperación, sino también, para trabajar la cohesión y la eficacia colectiva a lo largo de la temporada como medio de mejorar el rendimiento del equipo.

5.5. CONCLUSIONS

After finishing this work, several conclusions that might be very interesting to improve the knowledge about variables that have been used in the different studies are taking out, and we follow explain.

Firstly, one of the most important conclusions that might take out from the research is at the time of improve dynamics processes that appear inside a sport team, we should focus on the whole variables that influence on players at group level. That is to say, in those constructs that assesses the group as a whole, because individual measurement of each player do not give a global perception about how the group performs. However, cohesion and collective efficacy are showed as the most interrelated factors among them, and so, with performance that the group shows. As it has been previously demonstrated, the measurement of perception of efficacy and cooperation at individual level did not show a direct relationship with group performance, in spite of this, they are going to help to improve these group constructs of cohesion and collective efficacy.

Another important conclusion that we obtain of the study, is that due of the directionality between cohesion and collective efficacy, it seems important at the beginning of the season to emphasize of establishing socials bonds and optimal relationships among team members, not only in personal and social aspects of the group, but also in issues related with training tasks and competition. This improvement of social cohesion and, overall of the task cohesion, it might be a fundamental way to increase collective efficacy level at the end of the season, because as it has been showed, it is the closest factor associated with performance.

Thus, one of the coaches and sports psychologists` works is to promote the union among team members. Some of the most frequency strategies have been focused on social aspects, such as promote different appointments during the season; organize multisport activities, dinners` celebration... Nevertheless, just a few strategies have been used to improve task cohesion. Some of the examples are, as it has been explained in the practical implications, the establishment of group aims, role clarification, cooperative activities... All these strategies can make that player optimizes perception of group collective efficacy and so, improve performance.

Moreover, another important conclusion of the study is that reach higher perception of collective efficacy levels might optimize performance at the end of the season, which constitutes the main aim to achieve in the high performance sport. With the aim to promote an increase of the team collective efficacy, we should focus on the different antecedents of collective efficacy to get greater performance as a consequence, such as the promotion of an adequate climate during trainings by coaches, help players role clarity, establish tasks with an attainable purpose to improve previous experiences, suggest an appropriate leadership by coaches... and as it has been previously indicated, mainly improve cohesion level through indications highlighted.

In this line, another conclusion that we can take out from this research, is that working with players should be done during the whole season. Most of the teams that have a greater performance during competition are due that they are able to keep their cohesion and collective efficacy levels in optimal conditions at the end of the league. Hence, we often find that team decreases its performance with any unexpectedly or problem that appears during the season. Thus, a relevant task for staff in high performance athletes is to work these types of psychological variables during the whole year and being able to keep adequate levels during season, and overall at the end of it, because it will achieve a greater group performance.

Finally, a fundamental conclusion that we extract from the different studies indicated is the importance to influence on sport cooperation, coach leadership and motivational climate created in training, as they have been demonstrated in several times, they are showed as the main antecedents of group cohesion and collective efficacy. Therefore, due to the influence of cooperation on group cohesion, the fact to set up different tasks and cooperatives activities or establish situations where players have to choose between the duality competition/cooperation during trainings, it can help to motivate social and task cohesion in the group, promoting the decision to cooperate in all cases.

Moreover, to reach a close and cohesiveness team either out or in the pitch, it is necessary that the main significative that manages the group, the coach assures a leadership that promotes support and reinforce players' performances, because it will help to perceive a mastery climate between players and reinforce social bonds in the group. Besides, it is advisable to avoid more autocratic conducts that help a

performance climate among players and the consequent dissatisfaction of the role that each player has in the team.

Therefore, the main conclusion that we can extract from the study would be the importance that group cohesion and collective efficacy constructs acquire as group processes which optimize the operation and team performance. Furthermore, it is crucial to give coaches works methods or practical tools to influence not only on the antecedents of these variables, such as leadership, motivational climate and cooperation, even to work cohesion and collective efficacy during the season as a means to improve team performance.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfermann, D., Lee, M. J., y Wuerth, S. (2005). Perceived leadership behavior and motivational climate as antecedents of adolescent athletes' skill development. *Athletic Insight: the Online Journal of Sport Psychology*, 7(2).
- Alzate, R., Lázaro, I., Ramírez, A., y Valencia, J. (1997). Análisis del impacto del estilo de comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, la eficacia colectiva y la satisfacción. *Revista de Psicología del Deporte*, 12, 7-25.
- Ames, C. (1984). Competitive, cooperative, and individualistic goal structures: A cognitive-motivational analysis. En R. Ames y C. Ames (Eds.), *Research on motivation in education: Vol.1. Student motivation* (pp. 177-208). New York: Academic Press.
- Ames, C. (1987). The enhancement of student motivation. En D. Kleiber y M. Maehr (Eds.), *Advances in motivation and achievement* (pp. 123-148). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ames, C. (1992a). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84, 261-271.
- Ames, C. (1992b). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. En G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 161-176). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Ames, R., y Ames, C. (1989). Adolescent motivation and achievement. En J. Worell y F. Danner (Eds.), *The adolescent as decision-maker: Applications to development and education* (pp. 181-204). San Diego, CA, US: Academic Press, Inc.
- Ames, C., y Archer, J. (1987). Mothers' beliefs about the role of ability and effort in school learning. *Journal of Educational Psychology*, 79, 409-414.
- Ames, C., y Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Student's learning strategies a motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80, 260-267.
- Amorose, A. J., y Horn, T. S. (2000). Intrinsic motivation: Relationships with collegiate athletes gender, scholarship status and perceptions of their coaches' behavior. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 22, 63-84.

- Amorose, A. J., y Horn, T. S. (2001). Pre- to post-season changes in the intrinsic motivation of first-year college athletes: Relationships with coaching behavior and scholarship status. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13, 355-373.
- Andrade Bastos A., Salguero, A., González-Boto, R., Tuero, C., y Márquez, S. (2005). Habilidad física percibida en nadadores de competición Brasileños. *Cuadrenos de Psicología del Deporte*, 5(1-2), 245-255.
- Arnold, G. E., y Straub, W. F. (1972). Personality and group cohesiveness as determinants of success among interscholastic basketball teams. *Proceedings: Fourth Canadian Symposium on Psychomotor Learning and Sport Psychology*. Ottawa: Health and Welfare Canada.
- Axelrod, R. (1986). *La evolución de la cooperación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Bahrami, S., Zardoshtian, S., y Jourkesh, M. (2011). The effect of leadership on the motivation and satisfaction of Iranian women premier basketball league. *Annals of Biological Research*, 2(4), 321-329.
- Balaguer, I., Castillo, I., y Duda, J. L. (2003). Interrelaciones entre el clima motivacional y la cohesión en futbolistas cadetes. *EduPsykhé*, 2(2), 243-258.
- Balaguer, I., Castillo, I., Moreno, Y., Garrigues, V., y Soriano, L. (2004). El clima motivacional y la cohesión en equipos de fútbol. *Encuentros en Psicología Social*, 2(1), 152-156.
- Balaguer, I., Crespo, M., y Duda, J. (1996). The relationship of motivational climate and athletes' goal orientations to perceived / preferred leadership style. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 18S, 13.
- Balaguer, I., Duda, J. L., Atienza, F. L., y Mayo, C. (2002). Situational and dispositional goals as predictors of perceptions of individual and team improvement, satisfaction and coach ratings among elite female handball teams. *Psychology of Sport y Exercise*, 3(4), 293-308.
- Balaguer, I., Guivernau, M., Duda, J. L., y Crespo, M. (1997). Análisis de la validez de constructo y de la validez predictiva del cuestionario de clima motivacional percibido en el deporte (PMCSQ-2) con tenistas españoles de competición. *Revista de Psicología del Deporte*, 11, 41-57.
- Bales, R. F., y Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small decision making groups. En T. Parsons y R. F. Bales (Eds.), *Family, socialization and interaction process* (pp-259-306). Glencoe, IL: Free Press.

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1990). Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2, 128-163.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2006). Guide to the construction of self-efficacy scales. En F. Pajares y T. Urdan (Eds.). *Self-efficacy beliefs of adolescents*. (Vol. 5. pp. 307-337). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., y McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 6, 989-1.004.
- Beauchamp, M. R., y Whinton, L. C. (2005). Self-Efficacy and Other-Efficacy in Dyadic Performance: Riding as One in Equestrian Eventing. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 27(2), 245-252.
- Beauchamp, M. R., Bray, S. R., y Albinson, J. G. (2002). Pre-competition imagery, self-efficacy and performance in collegiate golfers. *Journal of Sports Sciences*, 20(9), 697-705.
- Beauchamp, M. R. (2007) Efficacy beliefs within relational and group contexts in sport. En S. Jowett y D. Lavallee (Eds.). *Social psychology in sport* (pp. 181-193) Champaign, IL: Human Kinetics.
- Bloom, G. A., Stevens, D. E., y Wickwire, T. L. (2008). Expert Coaches' Perceptions of Team Building. *Journal of Applied Psychology*, 15, 129-143.

- Bollen, K. A., y Hoyle, R. H. (1990). Perceived Cohesion: A Conceptual and Empirical Examination. *Social Forces*, 69, 479-504.
- Brandon, D. P., y Hollingshead, A. B. (2004). Transactive memory systems in organizations: Matching tasks, expertise, and people. *Organization Science*, 15(6), 633-644.
- Brawley, L. R. (1990). Group cohesion: Status, problems, and future directions. *International Journal of Sport Psychology*, 21(4), 355-379.
- Brawley, L. R., y Paskevich, D. M. (1997). Conducting team-building research in the context of sport and exercise. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 11-40.
- Burns, J. (1987). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., y Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22, 395-412.
- Carron, A. V. (1980). *Social psychology of sport*. Ithaca, NY: Movement.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-128.
- Carron, A. V. (1991). El equipo deportivo como un grupo eficaz. En J. M. Williams, *Psicología aplicada al deporte*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Carron, A. V., y Ball, J. R. (1977). Cause-effect characteristics of cohesiveness and participation motivation in intercollegiate hockey. *International Review of Sport Sociology*, 12, 49-60.
- Carron, A. V., y Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., y Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J. L. Duda (Ed.). *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., Bray, S. R., y Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Sciences*, 20, 119-126.
- Carron, A. V., y Chelladurai, P. (1981). Cohesion as a factor in sport performance. *International Review of Sport Sociology*, 16, 2-41.

- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., y Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Carron, A. V., y Dennis, P. W. (2001). The sport team as an effective group. En J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology. Personal growth to peak performance* (pp. 120- 134). Mountain View, CA: Mayfield Publishing Company.
- Carron, A. V., y Hausenblas, H. A. (1998). *Group dynamics in sport* (2nd ed.), Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., Hausenblas, H. A., y Eys, M. A. (2005). *Group dynamics in sport* (3rd Ed.), Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., y Spink, K. (1995). The group-size-cohesion relationship in exercise groups. *Small Group Research*, 26, 86-105.
- Carron, A. V., Spink, K. S., y Prapavessis, H. (1997). Team building and cohesiveness in the sport and exercise setting: Use of indirect interventions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 61-72.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., y Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Cecchini, J. A., González, C., Carmona, A., Arruza, J., Escartí, A., y Balagué, G. (2001). The Influence of the Teacher of Physical Education on Intrinsic Motivation, Self-Confidence, Anxiety, and Pre- and Post- Competition Mood States. *European Journal of Sport Science*, 1, 4-22.
- Cervelló, E. M. (1996). *La motivación y el abandono deportivo desde la perspectiva de las metas de logro*. Valencia: Servei de publicacions de la Universitat de València.
- Cervelló, E., Jiménez, R., Del Villar, F., Ramos, L., y Santos-Rosa, F. J. (2004). Goal orientations, motivational climate, equality, and discipline of spanish physical education students. *Perceptual and Motor Skills*, 99, 271-283.
- Cervelló, E. M., y Santos-Rosa, F. J. (2001). Motivation in Sport: and achievement goal perspective in young spanish recreational athletes. *Perceptual and Motor Skills*, 92, 527-534.

- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Chase, M. A., Feltz, D. L., Tully, D. C., y Lirgg, C. D. (1994). Sources of collective and individual efficacy in sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16, S18.
- Chase, M. A., Lirgg, C. D., y Feltz, D. L. (1997). Do coaches' efficacy expectations for their teams predict team performance? *The Sport Psychologist*, 11, 8-23.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Waterloo: Canadá.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R. N. Singer, M. Murphey, y L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-671). New York: Macmillan.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organization for sport and physical activity: A systems perspective*. Scottsdale, AZ: Holcomb-Hathaway.
- Chelladurai, P., y Carron, A. V. (1978). *Leadership*. Ottawa, ON: Sociology of Sport Monograph Series, Canadian Association for Health, Physical Education and Recreation.
- Chelladurai, P., y Carron, A. V. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-382.
- Chelladurai, P., Imamura, H., Yamagushi, Y., Orinuma, Y., y Miyauchi, T. (1988). Sport leadership in a cross-national setting: the case of Japanese and Canadian university athletes. *Journal of Sport y Exercise Psychology*, 10, 374-389.
- Chelladurai, P., Malloy, D., Imamura, H., y Yamaguchi, Y. (1987). A cross-cultural study of preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 12, 106-110.
- Chelladurai, P., y Riemer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. En J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 227-253). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Chelladurai, P., y Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-54.

- Chen, G., y Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 549-556.
- Chi, L., y Lu, S. E. (1995). The relationships between perceived motivational climates and group cohesiveness in basketball. *Paper presented at the annual meetings of the North American Society for the Psychology of Sport and Physical Activity, Clearwater, FL.*
- Costa, I. T., Garganta, J., Greco, P. J., Mesquita, I. y Maia, J. (2011). Sistema de avaliação táctica no Futebol (FUT-SAT): Desenvolvimento e validação preliminar. *Motricidade*, 7(1), 69-84.
- Cote, J., Yardley, J., Hay, J. Sedgwick, W., y Baker, J. (1998). An Exploratory Examination of the Coaching Behaviour Scale for Sport. *Avante*, 5(3), 82-92.
- Crace, R. K., y Hardy, C. J. (1997). Individual values and the team building process. *Journal of Applied Sport psychology*, 9, 41-60.
- Crespo, M., Balaguer, I., y Atienza, F. L. (1994). Análisis psicométrico de la versión española de la escala de liderazgo en el deporte de Chelladurai y Saleh en la versión de entrenadores. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4(1), 5-28.
- Curtner-Smith, M. D., y Todorovich, J. R. (2002). The Physical Education Climate Assessment. *Perceptual and Motor Skills*, 95, 652-60.
- Damato, G., Heard, P. Grove, J. R., y Eklund, R. C. (2011). Multivariate relationships among efficacy, cohesion, selftalk and motivational climate in elite sport. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 2(1), 6-26.
- Deustch, M. (1949a). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-152.
- Deustch, M. (1949b). An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group processes. *Human Relations*, 2, 199-231.
- Díez, A., y Márquez, S. (2005) Utilización de sociogramas para la valoración de la cohesión interna de los jugadores de un club de fútbol. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 14, 37-52.
- Doherty, A. J., y Danylchuk, K. E. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. *Journal of Sport Management*, 10(3), 292-309.
- Dosil, J. (2004). *Psicología de la Actividad Física y del Deporte*. Madrid: McGraw Hill.

- Dowrick, P. W. (1991). *Practical guide to using video in the behavioral sciences*. New York: Wiley.
- Dowrick, P. W., y Dove, C. (1980). The use of modeling to improve the swimming performance of spina bifida children. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 13, 51-56.
- Duda, J. L. (2001). Goal perspective research in sport in sport: Pushing the boundaries and clarifying some misunderstandings. En G. C. Roberts (Ed.), *Advances in motivation in sport and exercise* (pp. 129-182). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Duda, J. L., Fox, K. R., Biddle, S. J., y Armstrong, N. (1992). Children's achievement goals and beliefs about success in sport. *British Journal of Educational Psychology*, 62(3), 313-323.
- Duda, J. L., y Hall, H. (2001). Achievement Goal Theory in Sport. En R. N. Singer, H. A. Hausenblas y C. M. Janelle (eds.) *Handbook of Sport Psychology* (2nd ed., pp. 417-43). New York: Yohn Wiley.
- Duda, J. L., y Nicholls, J. G. (1992). Dimensions of achievement motivation in schoolwork and sport. *Journal of Educational Sport Psychology*, 84, 1-10.
- Duda, J. L., y Whitehead, J. (1998). Measurement of goal perspectives in the physical domain. En J. L. Duda (Ed.), *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement* (pp. 21-48). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Dweck, C. S., y Elliott, E. S. (1983). Achievement motivation. En E. M. Hetherington (Ed.), *Handbook of child psychology: Socialization, personality, and social development* (3rd ed., pp. 643-691). New York: Wiley.
- Dweck, C. S., y Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Dwyer, J. M., y Fischer, D. G. (1990). Wrestlers' perception of coaches' leadership as predictors of satisfaction with leadership. *Perceptual and Motor Skills*, 71, 511-517.
- Eichas, T. M. (1992). *Relationships among perceived leadership styles, member satisfaction and team cohesion in high school basketball teams*. Tesis doctoral no publicada. Bowling Green State University, Ohio.

- Erle, F. J. (1981). *Leadership in competitive and recreational sport*. Tesis doctoral no publicada. University of Western Ontario, Canada.
- Escarti, A., Roberts, G. C., Cervello, E. M., y Guzman, J. F. (1999). Adolescent goal orientations and the perception of criteria of success used by significant others. *International Journal of Sport Psychology*, 30(3), 309-324.
- Eys, M. A., y Carron, A. V. (2001). Role ambiguity, task cohesion and task self-efficacy. *Small Group Research*, 32, 356-373.
- Farneti, C. M. (2008). *Exploring Leadership Behaviors and Cohesion in NCAA Division III Basketball Programs*. Tesis doctoral no publicada. Ohio State University .
- Feltz, D. L. (1988). Self-confidence and sports performance. In K. B. Pandolf (Ed.) *Exercise and Sport Sciences Reviews*, (pp. 423-457). New York: MacMillan.
- Feltz, D. L. (1992). Understanding motivation in sport: A self-efficacy perspective. En G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 107-128). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Feltz, D. L. (1994). Self-confidence and performance. En D. Druckman y R. A. Bjork (Eds.), *Learning remembering, believing* (pp. 173-206). Washington, D. C.: National Academy Press.
- Feltz, D. L., y Chase, M. A. (1998). The measurement of self-efficacy and confidence in sport. En J. L. Duda (Ed.), *Advancements in sport and exercise psychology measurement* (pp. 63-78). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Feltz, D. L., Chase, M. A., Moritz, S. E., y Sullivan, P. J. (1999). Development of the multidimensional coaching efficacy scale. *Journal of Educational Psychology*, 91, 765-776.
- Feltz, D. L., Chow, C. M., y Hepler, T. J. (2008). Path analysis of self-efficacy and diving performance revisited. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30(3), 401-411.
- Feltz, D. L., y Lirgg, C. D. (1998). Perceived team and player efficacy in hockey. *Journal of Applied Psychology*, 83, 557-564.
- Feltz, D. L., y Lirgg, C. D. (2001). Self-efficacy Beliefs of Athletes, Teams, and Coaches. En R. N. Singer, H. A. Hausenblas, y C. Janelle (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*, 2nd ed. (pp. 340-361). New York: John Wiley & Sons.

- Feltz, D. L., y Riessinger, C. A. (1990). Effects on in vivo emotive imagery and performance feedback on self-efficacy and muscular endurance. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, 132-143.
- Festinger, L., Schachter, S., y Back, K. (1950). *Social pressure in informal groups*. New York: Harper y Ross.
- Fiedler, F. E. (1954). Assumed similarity measures as predictors of team effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 381-388.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fonseca, P. M., y Fonseca, A. M. (1997). Os comportamentos de liderança no futebol junior de competição. En J. F. Cruz y A. R. Gomes (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e intervenção* (pp. 359-365). Braga, Portugal: Associação dos Psicólogos Portugueses.
- Franks, I. M., y Maile, L. J. (1991). The use of video in sport skill acquisition. En P. W. Dowrick (Ed.), *Practical guide to using video in the behavioral sciences* (pp. 231-243). New York: John Wiley and Sons.
- García, E. M., Rodríguez, M., Andrade, E. M. y Arce C. (2006). Adaptación del cuestionario MSCI para la medida de la cohesión en futbolistas jóvenes españoles. *Psicothema*, 18 (3), 668-672.
- García-Calvo, T. (2006). *Motivación y comportamientos adaptativos en jóvenes futbolistas*. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura.
- García-Calvo, T., Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Jiménez, R., y Cervelló, E. M. (2008). Importancia de los aspectos motivacionales sobre el grado de cohesión en equipos de fútbol. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 3(1), 61-74.
- García-Calvo, T., Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., y Ntoumanis, N. (en revisión). Multilevel Analysis of perceived motivational climate and cohesion in semiprofessional football teams. *Psychology of Sport and Exercise*.
- García-Mas, A. (1997). Análisis psicológico del equipo deportivo. Las bases del entrenamiento psicológico. En J. Cruz (ed.): *Psicología del Deporte* (pp. 80-120). Madrid: Síntesis.
- García-Mas, A. (2001). Cooperación y competición en equipos deportivos. *Análise Psicológica*, 1(19), 115-130.

- García-Mas, A. (2009). Dinámica interna de equipos especiales con actividad física. De la Formula I a los paseos espaciales. *Libro de actas VI Congreso Hispano-Luso de Psicología del Deporte*. Cáceres.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., García E., y Ortega, E. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicothema*, 18(3), 425-432.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Ortega, E., Almeida, P., Lameiras, J., Sousa, C., y Cruz, J. (2009). Cooperation and cohesion in competitive soccer teams. *International Journal of Hispanic Psychology*, 2(1), 689-696.
- García-Mas, A., y Vicens, P. (1994). La psicología del equipo deportivo. Cooperación y rendimiento. *Revista de Psicología del Deporte*, 6, 79-87.
- García-Mas, A., y Vicens, P. (1995). Cooperación y rendimiento en un equipo deportivo. *Psicothema*, 7(1), 5-19.
- Gardner, D. E. (1998). *The relationship between perceived coaching behaviors, team cohesion, and team motivational climates among Division I athletes*. Tesis doctoral no publicada. Boston University, Boston, MA.
- Gardner, D. E., Shields, D. L., Bredemeier, B., y Bostrom, A. (1996). The relationship between perceived coaching behaviors and team cohesion among baseball and softball players. *The Sport Psychologist*, 10, 367-381.
- Garganta, J. (2001). A análise da performance nos jogos desportivos. Revisão acerca da análise do jogo. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 57-64.
- Garland, D. J., y Barry, J. R. (1988). The effects of personality and perceived leader behaviors in performance in collegiate football. *Psychological Record*, 38, 237-247.
- Gayton, W. F., Matthews, G. R., y Borchstead, G. N. (1986). An investigation of the validity of the physical self-efficacy scale in predicting marathon performance. *Perceptual and Motor Skills*, 63, 752-754.
- Gernigon, C., y Delloye, J. P. (2003). Self-efficacy, causal attribution, and track athletic performance following unexpected success or failure among elite sprinters. *The Sport Psychologist*, 17(1), 55-76.
- Gibson, C. B. (1999). Do They Do What They Believe They Can? Group Efficacy and Group Effectiveness Across Tasks and Cultures. *Academy of Management Journal*, 42, 138-152.

- Gibson, C. B., Randel, A., y Earley, P. C. (1996). *Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment models*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, San Diego, CA.
- Gibson, C. B., Randel, A. E., y Early, P. C. (2000). Understanding Group Efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Group & Organization Management*, 25(1), 67-97.
- Gill, D. L. (1977). The influence of group success-failure and relative ability on intrapersonal variables. *Research Quarterly*, 48, 685-694.
- Gillies, R. M. (2004). The effects of cooperative learning on junior high school students during small group learning. *Learning and Instruction*, 14(2), 197-213.
- González-Ponce, I., Leo, F. M., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., y García-Calvo, T. (2011). Análisis de los procesos grupales en función del género en un contexto deportivo semiprofesional. *Cuadernos de Psicología del Deporte. En Prensa*.
- González, J., y Ortín, F. J. (2010). Indicadores de rendimiento y cooperación deportiva. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10S, 57-61.
- Gordon, S. (1986). *Behavioral correlates of coaching effectiveness*. Tesis doctoral no publicada. University of Alberta, Canada.
- Gould, D., Greenleaf, C., Chung, Y., y Guinan, D. (2002). A survey of U.S. Atlanta and Nagano Olympians: Variables perceived to influence performance. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 73, 175-186.
- Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C., Medbery, R., y Peterson, K. (1999). Factors affecting Olympic performance: Perceptions of athletes and coaches from more and less successful teams. *The Sport Psychologist*, 13, 371-394.
- Granito, V. J., y Rainey, D. W. (1988). Differences in cohesion between high school and college football starters and nonstarters. *Perceptual and Motor Skills*, 66, 471-477.
- Gross, N., y Martin, W. E. (1952). On group cohesiveness. *American Journal of Sociology*, 57, 546-554.
- Gruber, J. J., y Gray, G. R. (1981). Factor patterns of variables influencing cohesiveness at various levels of basketball competition. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 52, 19-30.

- Gruber, J. J., y Gray, G. R. (1982). Responses to forces influencing cohesion as a function of player status and level of male varsity basketball competition. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 53, 27-36.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., y Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., y Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Halpin, A. W., y Wiener, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. En R. M. Stogdill y A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (pp. 39-51). Columbus: Ohio State University.
- Halliburton, A. L., y Weiss, M. R. (2002). Sources of competence information and perceived motivational climate among adolescent female gymnasts varying in skill level. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 396-419.
- Halliwell, W. (1990). Providing sport psychology consultant services in professional hockey. *The Sport Psychologist*, 14, 369-377.
- Hemphill, J. K. (1950). *Leader behavior description*. Columbus: Ohio State University.
- Heuzé, J. P., Bosselut, G., y Thomas, J. P. (2007). Cohesion or collective efficacy: What should be the focus of elite female handball team coaches? *The Sport Psychologist*, 21, 383-399.
- Heuzé, J. P., Raimbault, N., y Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy, and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences*, 24, 59-68.
- Heuzé, J. P., Sarrazin P., Masiero. M., Raimbault R., y Thomas, J. P. (2006). The relationships of perceived motivational climate to cohesion and collective efficacy in elite female teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 201-218.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Hollingshead, A. B. (2001). Cognitive interdependence and convergent expectations in transactive memory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1080-89.
- Horn, T. S. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. En T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (pp. 181-199). Champaign, IL: Human Kinetics.

- Horn, T. S. (2002). Coaching effectiveness in the sport domain. En T. S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology* (2nd ed.) (pp. 309-354). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Horne, T., y Carron, A. V. (1985). Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport Psychology*, 7, 137-149.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Hoyt, C., Murphy, S., Halverson, S., y Watson C. (2003). Group leadership: Efficacy and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 259-274.
- Hu, L., y Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. En R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 76-99). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, L., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hung, C. H. (2009). *A study of coaches' leadership behavioral styles and their influence upon team cohesion of college volleyball teams in Taiwan*. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, (Vol 69, pp. 7799). United States Sports Academy, US.
- Iturbide, L. M., Elosua, P., y Yanes, F. (2010). Medida de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ). *Psicothema*, 22(3), 482-488.
- Jackson, B., y Beauchamp, M. R. (2010). Efficacy beliefs in coach-athlete dyads: prospective relationships using actor-partner interdependence models. *Applied Psychology: An International Review*, 59(2), 220-242
- Jackson, B., Beauchamp, M. R., y Knapp, P. (2007). Relational efficacy beliefs in athlete dyads: an investigation using actor-partner interdependence models. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 29(2), 170-89.
- Jackson, B., Knapp, P., y Beauchamp, M. R. (2008). Origins and consequences of tripartite efficacy beliefs within elite athlete dyads. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30(5), 512-40.

- Jackson, B., Knapp, P., y Beauchamp, M. R. (2009). The coach–athlete relationship: a tripartite efficacy perspective. *The Sport Psychologist*, 23, 203-232.
- Johnson, R. T., Bjorkland, R., y Krotee, M. L. (1984). The effects of Cooperative, Competitive and Individualistic Student Interaction Patterns on the Achievement and Attitudes of Students learning the golf skill of Putting. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 55, 129-134.
- Johnson, D. W., y Johnson, R. T. (2009). An Educational Psychology Success Story: Social Interdependence Theory and Cooperative Learning. *Educational researcher*, 38, 365-379.
- Jung, D. I., y Sosik, J. J. (2002). Transformal leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313-336.
- Kahn, R. L. (1951). An analysis of supervisory practices and components of morale. En H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men: Research in human relations* (pp. 86-89). Oxford, England: Carnegie Press.
- Kao, M. F. (2004). Relationship between perceived coach *leadership behaviors* and team cohesiveness among Taiwanese team and individual interscholastic sports participants. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences (Vol 64, pp. 2822). United States Sports Academy, US.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1951). Human organization and worker motivation. En L. R. Tripp (Ed.), *Industrial productivity* (pp. 146-171). Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Kavussanu, M., y Roberts, G. C. (1996). Motivation in physical activity contexts: The relationship of perceived motivational climate to intrinsic motivation and self-efficacy. *Journal of Sport y Exercise Psychology*, 18(3), 264-280.
- Keshtan, M. H., Ramzaninezhad, R., Kordshooli, S., y Panahi, P. M. (2010). The relationship between collective efficacy and coaching behaviors in professional volleyball league of Iran clubs. *World Journal of Sport Sciences*, 3(1), 01-06.
- Klein, M., y Christiansen, G. (1969). Group composition, group structure, and group effectiveness of basketball teams. En J. Loy y G. Kenyon (Eds.). *Sport, Culture, and Society*. New York: MacMillan.

- Kozlowski, S., y Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). London: Wiley.
- Kozub, S. A., y McDonnell, J. F. (2000). Exploring the relationship between cohesion and collective efficacy in rugby teams. *Journal of Sport Behavior*, 23, 120-129.
- Kuhnert, K. W., y Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- Lacoste, P. L., y Laurencelle, L. (1989). *The French validation of the leadership scale for sports*. Abstract sin publicar. Universidad de Que´bec. Trois-Rivie´res. Canad´a.
- LaGuardia, R., y Labb´e, E. E. (1993). Self-efficacy and anxiety and their relationship to training and race performance. *Perceptual and Motor Skills*, 77, 27-34.
- Lan, W. H. (2010). *An investigation of the relationship among basketball coaches' leadership behavior and team cohesion and athletes' satisfaction in selected universities in northern Taiwan*. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, (Vol 71, pp. 3924). United States Sports Academy, US.
- Landers, D. M., y Lüschen, G. (1974). Team performance outcome and cohesiveness of competitive coaching groups. *International Review of Sport Sociology*, 9, 57-69.
- Lenk, H. (1969). Top performance despite internal conflict: An antithesis to a functionalistic proposition. En J.W. Loy y G.S. Kenyon (Eds.), *Sport, culture, and society: A reader on the sociology of sport* (pp. 393-396). Toronto: Collier-Macmillan.
- Lent, R. W., y L´opez, F. G. (2002). Cognitive ties that bind: a tripartite view of efficacy beliefs in growth-promoting relationships. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 21, 256-286.
- Lent, R. W., Schmidt, J., y Schmidt, L. (2006). Collective efficacy beliefs in student work teams: relation to self-efficacy, cohesion, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 73-84.
- Leo, F. M., Amado, A., S´anchez-Oliva, D., S´anchez-Miguel, P. A., y Garc´ıa-Calvo, T. (*en revisi´on*). An´alisis de los procesos grupales y el rendimiento en f´utbol

- semiprofesional. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*.
- Leo, F. M., García-Calvo, T., Parejo, I., Sánchez-Miguel, P. A., y 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., García-Calvo, T., Parejo, I., Sánchez-Miguel, P. A., y Sánchez-Oliva, D. (2010). Interacción de la cohesión en la eficacia percibida, las expectativas de éxito y el rendimiento en equipos de baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 89-102.
- Leo, F. M., García Calvo, T., y Sánchez-Miguel, P. A. (2008). Propuesta de tareas para la mejora de la cohesión en equipos de baloncesto y su importancia para el rendimiento. *Cienciaydeporte.net. Revista digital*.
- Leo, F. M., García-Calvo, T., Sánchez-Miguel, y Parejo, I. (2008). Importancia de la percepción de eficacia para la mejora de la cohesión en el fútbol. *Cuadernos de psicología del deporte*, 8(1), 47-60.
- Leo, F. M. Parejo, I., García-Calvo, T., Sánchez-Miguel, P. A., e Ibáñez, S. (2008) Propuesta de tareas para la mejora de la cohesión en equipos de baloncesto y su importancia para el rendimiento. *Rendimiento Deportivo. Revista digital*.
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., y García-Calvo, T., (2011). Incidencia de la cooperación, la cohesión y la eficacia colectiva en el rendimiento en equipos de fútbol. *International Journal of Sport Science*, 26, 341-354.
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., y García-Calvo, T. (2012). Análisis del clima motivacional como antecedente de la eficacia colectiva en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del deporte*, 21, 159-162.
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., y García-Calvo, T. (2010). Interactive effects of team cohesion on perceived efficacy in semi-professional sport. *Journal of Sports Science and Medicine*, 9, 320-325.
- Leo, F. M., Sánchez-Oliva, D., Sánchez-Miguel, P. A., Amado, A., y García-Calvo, T., (*en revisión*). Evolution of perceived motivational climate, leadership,

- cohesion and efficacy over the season through multilevel analysis. *Small Group Research*.
- León, B. (2006). Elementos mediadores en la eficacia del aprendizaje cooperativo: entrenamiento previo en habilidades sociales y dinámica de grupos. *Anales de psicología*, 22(1), 105-112.
- León, B., y Latas, C. (2007). La formación en técnicas de aprendizaje cooperativo del profesor universitario en el contexto de la convergencia europea. *Revista de Psicodidáctica*, 12(2), 269-278.
- Lewin, K., Lippit, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., y Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Lirgg, C. D., George, T. R., Chase, M. A., y Ferguson, R. H. (1996). Impact of conception of ability and sex-type of task on male and female self-efficacy, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 18, 426-439.
- Loughead, T. M., y Carron, A. V. (2004). The mediating role of cohesion in the leader behavior-satisfaction relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 5, 355-371.
- Lowenthal, K. M. (2001). *An introduction to psychological test and scales* (2º Ed). London: UCLPress.
- MacLean, D., y Sullivan, P. (2003). A Season Long Case Study Investigation of Collective Efficacy In Male Intercollegiate Basketball. *The Online Journal of Sport Psychology*, 5(3).
- Maddux, J. E. (1995). Self-efficacy theory: An introduction. En J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 3-33). New York: Plenum.
- Maddux, J. E., y Meier, L. J. (1995). Self-efficacy and depression. En J. E. Maddux (Eds.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 143-172). New York: Plenum.
- Maehr, M. L., y Braskamp, L. A. (1986). *The motivation factor. A theory of personal investment*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Maehr, M. L., y Nicholls, J. G. (1980). Culture and achievement motivation: A second look. En N. Warren (Ed.), *Studies in crosscultural psychology* (Vol. 3, pp. 221-267). New York: Academic Press.
- Magyar, M. T., Feltz, D. L., y Simpson, I. P. (2004) Individual and crew level determinants of collective efficacy. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 26, 136-153.
- Martens, R., Burton, D., Vealey, R. S., Bump, L., y Smith, D. E. (1990). Competitive State Anxiety Inventory-2. En R. Martens, R. S. Vealey y D. Burton, *Competitive anxiety in sport* (pp. 117-213). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Martens, R., Landers, D. M., y Loy, J. W. (1972). *Sport cohesiveness questionnaire*. University of Illinois, Champaign.
- Martens, R., y Peterson, J. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. *International Review of Sport Sociology*, 6, 49-71.
- Martin, K. A. (2002). Development and validation of the coaching staff cohesion scale. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 6(1), 23-42.
- Martin, J. J., y Gill, D. L. (1991). The relationships among competitive orientation, sport-confidence, self- efficacy, anxiety and performance. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13, 149-159.
- Martin, S. B., Jackson, A. W., Richardson, P. A., y Weiller, K. H. (1999). Coaching preferences of adolescent youths and their parents. *Journal of Applied Sport Psychology*, 11, 247-262.
- McAuley, E. (1992). Self-referent thought in sport and physical activity. En T. S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology*, (pp. 101-118). Champaign, IL: Human Kinetics.
- McAuley, E., y Gill, D. (1983). Reliability and validity of the physical self-efficacy in a competitive sport setting. *Journal of Sport Psychology*, 5, 185-191.
- McAuley, E., y Mihalko, S. L. (1998). Measuring exercise-related self-efficacy. En J. L. Duda (Ed.), *Advancements in sport and exercise psychology measurement* (pp. 371-390). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- McCullagh, P. (1987). Model similarity effects on motor performance. *Journal of Sport Psychology*, 9, 249-260.

- McGrath, J. E. (1962). The influence of positive interpersonal relations on adjustment and effectiveness in rifle teams. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 365-375.
- McMillin, C. J. (1990). *The relationship of athlete self-perceptions and athlete perceptions of leader behaviors to athlete satisfaction*. Unpublished doctoral dissertation, University of Virginia.
- Miller, D. T. (1999). The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54, 1.053-1.060.
- Mohades, F., Ramzaninezhad, R., Khabiri, M., y Kazemnezhad, A. (2010) .The coach's leadership styles, team cohesion and athlete satisfaction among Iranian professional teams. *Research Journal of International Studies*, 16, 25-32.
- Mohammed, S., y Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 89-106.
- Moreland, R. L., y Argote, L. (2003). Transactive memory in dynamic organizations. En R. Peterson y E. A. Mannix (Eds.). *Understanding the Dynamic Organization* (pp. 135-162.). Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Moreland, R. L., y Myaskovsky, L. (2000). Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 117-133.
- Moritz, S., Feltz, D., Fahrback, K., y Mack, D. (2000). The relation of self-efficacy measures to sport performance: A meta-analytic review. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 71(3), 280-294.
- Moritz, S. E., y Watson, C. B. (1998). Levels of analysis issues in group psychology: Using eYcacy as an example of a multilevel model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 285-298.
- Mudrack, P. E. (1989). Defining group cohesiveness: A legacy of confusion? *Small Group Behavior*, 20, 37-49.
- Mullen, B. y Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Murray, T. (2006). Integral leadership as supporting epistemic sophistication in knowledge-building communities. *Integral Leadership Review*, 6(4).
- Myers, A. E. (1962). Team competition, success, and adjustment of group members. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 325-332.

- Myers, N. D., Feltz, D. L., y Short, S. E. (2004). Collective efficacy and team performance: Alongitudinal study of collegiate football teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 126-138.
- Myers, N. D., Payment, C. A., y Feltz, D. L. (2004). Reciprocal relationships between collective efficacy and team performance in women's ice hockey. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 182-195.
- Myers, N. D., Payment, C. A., y Feltz, D. L. (2007). Regressing team performance on collective efficacy: Considerations of temporal proximity and concordance. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 11, 1-24.
- Myers, N. D., Vargas-Tonsing, T. M., y Feltz, D. L. (2005). Coaching efficacy in intercollegiate coaches: Sources, coaching behavior, and team variables. *Psychology of Sport and Exercise*, 6, 129-143.
- Nash, J. F. (1953). Two-person, Cooperative Games. *Econometrica*, 18, 155-162.
- Naylor, S. L. (1996). *The relationship among achievement goal orientation, perceived motivational climate, and cohesion in sport teams*. Tesis doctoral no publicada. California State University: Long Beach.
- Newin, J., Bloom, G. A., y Loughhead, T. M. (2008). Youth Ice Hockey Coaches' Perceptions of a Team-Building Intervention Program. *The Sport Psychologist*, 22, 54-72.
- Newton, M. L., y Duda, J. L. (1993). The Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire-2: Construct and predictive validity. *Journal of Sports and Exercise Psychology*, 15(S), 59.
- Newton, M., Duda, J., y Yin, Z. (2000). Examination of the psychometric properties of the Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire-2 in a sample of female athletes. *Journal of Sport Sciences*, 18, 275-290.
- Nicholls, J. G. (1984). Conceptions of ability and achievement motivation. En R. Ames y C. Ames (Eds.), *Research on motivation in education: Student motivation* (Vol. I, pp. 39-73). New York: Academic Press.
- Nicholls, J. G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Cambridge, MA, US: Harvard University Press.
- Nicholls, J. G. (1992). The general and the specific in the development and expression of achievement motivation. En G.C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp.57-91). Champaign, IL: Human Kinetics.

- Ntoumanis, N. (2002). Motivational clusters in a sample of British physical education classes. *Psychology of Sport and Exercise*, 3, 177-194.
- Ntoumanis, N., y Biddle, S. J. H. (1999). A review of motivational climate in physical activity. *Journal of Sports Sciences*, 17, 643-665.
- Ntoumanis, N., y Vazou, S. (2005). Peer motivational climate in youth sport: Measurement development and validation. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 27, 432-455.
- Nunally, J. C. (1979). *Nunally Psychometric theory*. McGrawhill, New York.
- O'Leary, A. (1985). Self-efficacy and health. *Behavior Therapy and Research*, 23, 437-452.
- Olmedilla, A., Ortega, E., Almeida, P., Lameiras, J., Villalonga, T., Sousa, C., Torregrosa, M., Cruz, J., y García-Mas, A. (2011). Cohesión y cooperación en equipos deportivos. *Anales de psicología*, 27(1), 232-238.
- Orlick, T. (1978). Cooperative games: Systematic analysis and cooperative impact. En F. Smoll y R. Smith (Eds.), *Psychological perspectives in youth sports*. New York: Hampshire.
- Osborn, R. N., y Hunt, J. G. (1975). An adaptive-reactive theory of leadership: the role of macro variables in leadership research. En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.) *Leadership Frontiers* (pp.27-44). Kent, OH: Kent State University Press.
- Papaioannou, A. (1994). Development of a questionnaire to measure achievement goals in physical education. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 65, 11-20.
- Papaioannou, A. (1995). Motivation and goal perspectives in children's physical education. En S. J. H. Biddle (Ed.), *European perspectives on exercise and span psychology* (pp. 245-269). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Pardo, A., y Mayo, C. (1999). El estudio de la orientación de metas, el clima motivacional y la cohesión grupal en balonmano. En I. Balaguer, y I. Castillo (Coord.), *Rendimiento y bienestar en los deportistas de élite* (pp. 101-123). Valencia: CSV.
- Paskevich, D. M. (1995). *Conceptual and measurement factors of collective efficacy in its relationship to cohesion and performance outcome*. Tesis Doctoral. University of Waterloo, Waterloo, Canada.
- Paskevich, D. M., Brawley, L. R., Dorsch, K. D., y Widmeyer, W. N. (1999). Relationship between collective efficacy and cohesion: Conceptual and

- measurement issues. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3, 210-222.
- Paskevich, D. M., Estrabrooks, P. A., Brawley, L. R., y Carron, A. V. (2001). Group cohesion in sport and exercise. En R. N. Singer, H. A. Hansens y C. H. Janelle (eds.): *Handbook of sport psychology (2ª ed.)* (pp. 135-167). Nueva York: John Wiley & Sons.
- Pease, D. G., y Kozub, S. A. (1994). Perceived coaching behaviors and team cohesion in high school girls basketball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 16, S93.
- Pensgaard, A. M., y Roberts., G. C. (2000). The relationship between motivational climate, perceived ability and sources of distress among elite athletes. *Journal of Sports Sciences*, 18, 191-200.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers` trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Poundstone, W. (1995). *El Dilema del Prisionero*. Madrid: Alianza.
- Prapavessis, H., Carron, A. V., y Spink, K. S. (1997). Team building in sports. *International Journal of Sport Psychology*, 27, 269-285.
- Rabbie, J. M. (1995). Determinantes de la cooperación instrumental intragrupo. En R. A. Hinde y J. Groebel (Eds.). *Cooperación y conducta prosocial*. Madrid: Visor Aprendizaje.
- Ram, N., y McCullagh, P. (2003). Self-modeling: Influence on psychological processes and physical performance. *The Sport Psychologist*, 17, 220-241.
- Ramzaninezhad, R., Keshtan, M. H., Shahamat, M. D., y Kordshooli, S. S. (2009). The relationship between collective efficacy, group cohesion and team performance in professional volleyball teams. *Brazilian Journal of Biomotricity*, 3(1), 31-39.
- Ramzaninezhad, R., y Keshtan, M. H. (2009). The relationship between coach's leadership styles and team cohesion in Iran football clubs professional league. *Brazilian Journal of Biomotricity*, 3(2), 111-120.
- Riemer, H. A. (2007). Multidimensional model of coach leadership. En S. Jowett y D. Lavalley (Eds), *Social Psychology in sport* (pp. 57-73). Champaign, IL: Human Kinetics.

- Riemer, H. A., y Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 276-293.
- Riemer, H. A., y Toon, K. (2001). Leadership and satisfaction in tennis: Examination of congruence, gender and ability. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 72(3), 243-256.
- Riggs, M., y Knight, P. (1994). The Impact of Perceived Group-Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 75, 755-766.
- Roberts, G. C. (1992). Motivation in sport an exercise: Conceptual constraints and conceptual convergence. En G.C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 3-30). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Roberts, G. C. (2001). Understanding the dynamics of motivation in physical activity: The influence of achivement goals and motivational processes. En G. C. Roberts (Ed.), *Advances in motivation in sport and exercise* (pp. 1-50). Champaign: IL: Human Kinetics.
- Roberts, G. C., y Ommundsen, Y. (1996). Effect of goal orientation on achievement beliefs, cognition and strategies in team sport. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 6, 46-56.
- Robinson, T. T., y Carron, A. V. (1982). Personal and situational factors associated with dropping out versus maintaining participation in competitive sport. *Journal of Sport Psychology*, 4, 364-378.
- Rodríguez, A., y Morera, D. (2001). *El sociograma. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Ronayne, L. S. (2004). *Effects of coaching behaviors on team dynamics: how coaching behaviors influence team cohesion and collective efficacy over the course of a season*. Tesis Doctoral. Miami University.
- Ryckman, R., Robbins, M., Thornton, B., y Cantrell, P. (1982). Development and validation of a physical self-efficacy scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 891-900.
- Sánchez, S., Mesa, M. C., y Cabo, J. M. (1996). Construcción de escalas de actitudes de tolerancia y cooperación para un contexto multicultural. *Enseñanza*, 14, 81-97.

- Schliesman, E. S., Beitel, P. A., y DeSensi, J. T. (1994). *Athlete and coach gender, leader behavior, and follower satisfaction in sport*. Manuscrito sin publicar. University of Tennessee Knoxville, TN.
- Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy and education and instruction. En J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 281-303). New York: Plenum Press.
- Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy and education and instruction. En J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application*, (pp. 281-303). New York: Plenum.
- Seifriz, J. J., Duda, J. L. y Chi, L. (1992). The relationship of perceived motivational climate to intrinsic motivation and belief about success in basketball. *Journal of Teaching in Physical Education*, 15, 172-183 .
- Senécal, J., Loughéah, T. M., y Bloom, G. A. (2008). A Season-Long Team-Building Intervention: Examining the Effect of Team Goals Setting on Cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30, 186-199.
- Serpa, S. (1990) O treinador como líder. Panorama actual da investigação. *Ludens*, 12(2), 23-32.
- Serpa, S., Lacoste, P., Antunes, I., Pataco, V., y Santos, F. (1989). *Metodologia de tradução e adaptação de um "teste específico do desporto". A escala de liderança no desporto*. Comunicación presentada en el II Simpósio Nacional de Investigación en Psicología. Lisboa, Portugal.
- Serpa, S., Pataco, V. y Santos, F. (1989). Analysis of leadership styles in the coaches of the national handball men teams participating in the world championships, 1988, C group. En C. K. Giam, K. K. Choock y N. C. Teh (Eds.) *Proceedings of the the 7th World Congress on Sport Psychology*. (p.184-186). Singapore: Singapore Sports Council.
- Shields, D. L., Gardner, D. E., Bredemeier, B. J., y Bostrom, A. (1997). The relationship between leadership behaviors and group cohesion in team sports. *Journal of Psychology: Interdisciplinary & Applied*, 131, 196-210.
- Singleton, D. A., y Feltz, D. L. (1999). *The effect of self-modeling on shooting performance and self-efficacy among intercollegiate hockey players*. Unpublished manuscript, Michigan State University.

- Silva, A., Sánchez-Bañuelos, F., Garganta, J., y Anguera, M. T. (2005). Patrones de juego en el fútbol de alto rendimiento. Análisis secuencial del proceso ofensivo en el campeonato del mundo Corea-Japón 2002. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 2(1), 65-72.
- Slanger, E., y Rudestam, K. E. (1997). Motivation and disinhibition in high risk sports: Sensation seeking and self-efficacy. *Journal of Research in Personality*, 31, 355-374.
- Smith, S. L., Fry, M. D., Ethington, C. A., y Li, Y. (2005). The effect of female athletes' perceptions of their coaches' behaviours on their perceptions of motivational climate. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17, 170-177.
- Smith, R. E., Smoll, F. L., y Hunt, E. B. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-407.
- Smoll, F. L., Smith, R. E., Curtis, B., y Hunt, E. (1978). Toward a meditational model of coach-player relationships. *Research Quarterly*, 49, 528-541.
- Smoll, F. L., y Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522-1551.
- Spink, K. S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 12, 301-311.
- Spink, K. S., y Carron, A. V. (1993a). Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist*, 7(1), 8-18.
- Spink, K. S., y Carron, A. V. (1993b). The effects of team building on the adherence patterns of female exercise participants. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 15, 39-49.
- Stevens, D. (2002). Building the effective team. En J. M. Silva y D. E. Stevens (Eds.), *Psychological Foundations of Sports* (pp. 306-327). Boston: Allyn & Bacon.
- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Summers, R. J. (1983). *A study of leadership in a sport setting*. Tesis Doctoral sin publicar. University of Waterloo, Canada.
- Tajfel, H. (1978). Social categorisation, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.

- Tauer, J. M., y Harackiewicz, J. M. (2004). The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 849-861.
- Terry, P. C. (1984). The coaching preferences of athletes competing at Universiade '83. *The Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9, 201-208.
- Terry, P. C., y Howe, B. L. (1984). The coaching preferences of athletes. *The Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9, 188-193.
- Theodosiou, A., Mantis, K., y Papaioannou, A. (2008). Student self-reports of metacognitive activity in physical education classes. Age-group differences and the effect of goal orientations and perceived motivational climate. *Educational Research and Review*, 3(12), 353-364.
- Thibaut, J. W., y Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Willey.
- Treasure, D. C., Monson, J., y Lox, C. L. (1996). Relationship between self-efficacy, wrestling performance, and affect prior to competition. *The Sport Psychologist*, 10, 73-83.
- Turman, P. D. (2003). Coaches and cohesion: the impact of coaching techniques on team cohesion in the small group sport setting. *Journal of Sport Behavior*, 26, 86-104.
- Van Bergen, A., y Koekebakker, J. (1959). Group cohesiveness in laboratory experiments. *Acta Psychologica*, 16, 81-98.
- Vancouver, J. B., y Kendall, L. N. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1146-1153.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., y Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology*, 87, 506-516.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., y Williams, A. A. (2001). The changing signs in the relationships between self-efficacy, personal goals and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 605-620.
- Vazou, S., Ntoumanis, N., y Duda, J. L. (2005). Peer motivational climate in youth sport: A qualitative inquiry. *Psychology of Sport and Exercise*, 6(5), 497-516.

- Vealey, R. S. (1986) Conceptualisation of sport confidence and competitive orientation. Preliminary Investigation and Instrument Development. *Journal of Sport Psychology*, 8, 221-246.
- Vincer, D. J. E., y Loughhead, T. M. (2010). The Relationship Among Athlete Leadership Behaviors and Cohesion in Team Sports. *The Sport Psychologist*, 24, 448-467.
- Voight, M., y Callaghan, J. (2001). A team building intervention program: Application and evaluation with two university soccer teams. *Journal of Sport Behavior*, 24(4), 420-431.
- Watson, C. B., y Chemers, M. M. (1998). *The rise of shared perceptions: A multilevel analysis of collective efficacy*. Paper presented at the Organizational Behavior Division for the Academy of Management Meeting, San Diego, CA.
- Watson, C. B., Chemers, M. M., y Preiser, N. (2001). Collective efficacy: A multilevel analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1057-1068.
- Wegner, D. M. (1986). Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind. En B. Mullen y G. R. Goethals, (Eds.), *Theories of Group Behavior*, Springer-Verlag (pp. 185-208). New York, NY.
- Wegner, D. M., Erber, R., y Raymond, P. (1991). Transactive memory in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 923-929.
- Weigand, D. A., Carr, S. Petherick, C., y Taylor, A. (2001). Motivational climate in sport and physical education: The role of significant others. *European Journal of Sport Science*, 1.
- Weinberg, R. S., y Gould, D. (2007). *Foundations of sport y exercise psychology (4ª ed)*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Weis, M. R., y Friedrichs, W. D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 8, 332-346.
- Westre, K. R., y Weiss, M. R. (1991). The relationship between perceived coaching behavior and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*, 5, 41-54.
- White, S. A., Duda, J. L., y Hart, S. (1992). An exploratory examination of the Parent-initiated Motivational Climate Questionnaire. *Perceptual y Motor Skills*, 75(3), 875-880.

- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., y Carron, A. V. (2002). The effects of group size in sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 12*, 177-190.
- Williams, J. M., y Hacker, C. M. (1982). Causal relationships among cohesion, satisfaction, and performance in women's intercollegiate field hockey teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 4*, 324-337.
- Williams, J. M., y Widmeyer, W. N. (1991). The cohesion-performance outcome relationship in a coaching sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 13*, 364-371.
- Winfrey, M. L., y Weeks, D. L. (1993). Effects of self-modeling on self-efficacy and balance beam performance. *Perceptual and Motor Skills, 77*, 907-913.
- Wurtele, S. K. (1986). Self-efficacy and athletic performance: A review. *Journal of Social and Clinical Psychology, 4*, 290-301.
- Yeo, G., y Neal, A. (2006). An examination of the dynamic relationship between self-efficacy and performance across levels of analysis and levels of specificity. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1088-1101.
- Yukelson, D. (1997). Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology, 9*, 73-96.
- Yukelson, D., Weinberg, R., y Jackson, A. (1984). A multi-dimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology, 6*, 103-107.
- Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance, 6*, 414-440.
- Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C., y Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. En J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 305–328). New York: Plenum Press.
- Zetou, E., Kourtesis, T., Getsiou, K., Michalopoulos, M., y Kioumourtzoglou, E. (2008). The effect of self-modeling on skill learning and self efficacy of novice female beach-volleyball players. *The Online Journal of Sport Psychology, 10*(3).



ANEXOS



ANEXOS



Universidad de Extremadura
Facultad de Ciencias del Deporte



Proyecto de Investigación

A continuación le presentamos una investigación que se está realizando desde la Universidad de Extremadura, consistente en valorar diferentes aspectos de deportes colectivos. Por ello, le agradeceríamos que contestara con la mayor sinceridad posible las cuestiones que se preguntan acerca de la práctica deportiva.

Nombre:

Edad:

Equipo:

Años jugando:

Muchas gracias por su colaboración

SOCIOGRAMA

Preguntas	Número	Causa
1. ¿Con quien te sentarías en el autobús?		
2. ¿Con quién no te gustaría sentarte en el autobús?		
3. ¿Al lado de quién te cambias en el vestuario?		
4. ¿Al lado de quién no te cambias en el vestuario?		
5. ¿A quién le contarías un problema personal?		
6. ¿A quién no le contarías un problema personal?		
7. ¿Con quién te irías de marcha?		
8. ¿Con quién no saldrías de marcha?		
9. ¿Con qué jugador te gusta que te toque en los entrenamientos como compañero en una situación de 2x2?		
10. ¿Con qué jugador no te gusta que te toque en los entrenamientos como compañero en una situación de 2x2?		
11. ¿Con qué jugador te gusta que te toque en los entrenamientos como adversario en una situación de 1x1?		
12. ¿Con qué jugador no te gusta que te toque en los entrenamientos como adversario en una situación de 1x1?		
13. ¿Con qué compañero te gusta más jugar en un partido?		
14. ¿Con qué jugador te gusta menos jugar en un partido?		
15. ¿Con qué jugador te compenstras más dentro del campo?		
16. ¿Con quién no te entiendes dentro del campo?		

Causas:

1. Porque es muy buen jugador.
2. Porque no le considero buen jugador.
3. Porque es mi amigo fuera del equipo.
4. Porque no me llevo bien con él fuera del equipo.
5. Porque no le veo involucrado en el equipo.
6. Porque está muy involucrado con el equipo.

Tus sentimientos entorno a tu equipo...

Indica hasta que punto las frases se corresponden a lo que sientes , usando la escala desde (1) <i>totalmente desacuerdo</i> hasta (5) <i>totalmente de acuerdo</i> .	TD					TA				
1. ¿Crees que tu equipo es disciplinado en cuanto al cumplimiento de las estrategias establecidas por el entrenador?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. ¿Tus compañeros te hacen sentir valorado y necesario para tu equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. ¿Crees que tu rol o contribución al equipo es valorada por tus compañeros?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Valora el grado de apoyo y respeto mutuo entre los jugadores de tu equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Valora el grado en que tu equipo tiene los roles bien definidos, de modo que cada persona sabe lo que se espera de ella.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. ¿Cómo crees que tu entrenador prepara al equipo, mental y físicamente, para demostrar sus habilidades durante la competición.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Valora el grado de orgullo que sientes por ser miembro de este equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. ¿Cuanto disfrutas jugando en este equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. ¿Estás satisfecho con las amistades que has hecho dentro del equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. ¿Consideras que tu equipo esta muy unido?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. En comparación con otros equipos deportivos en los que has estado, ¿Cuánto valora ser miembro de este equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. ¿Crees que en tu equipo hay flexibilidad de objetivos, es decir, es capaz de reconsiderar los objetivos para los que esta trabajando?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. ¿Cómo crees que es vuestro trabajo en equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. ¿Te sientes un miembro aceptado de este equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. ¿Deseas continuar en este equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. ¿Crees que tu rol o contribución al equipo es valorada por el cuerpo técnico?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Nunca se resuelve el conflicto en nuestro equipo porque los compañeros discuten mucho y tienen problemas para llevarse bien	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. ¿Tus compañeros están dispuestos ha sacrificar su propia gloria personal en beneficio del equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. ¿Estás comprometido con la reglas de funcionamiento que el entrenador ha fijado para tu equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. ¿Crees que tus compañeros desempeña bien sus roles para conseguir un buen resultado como equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. ¿Cómo es el sentimiento de pertenencia que tienes hacia tu equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. ¿Crees que tus compañeros tiene una idea clara de los objetivos que el equipo intenta conseguir?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**VALORACIÓN DE LA AUTOEFICACIA Y EFICACIA PERCIBIDA EN LOS
COMPAÑEROS EN DISTINTAS FASES DE JUEGO**

1: malo; 2: regular; 3: aceptable; 4: bueno; 5: excelente

1. Jugador:	Valoración				
¿Cómo le valoras en fase de ataque a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de ataque a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de defensa a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de defensa a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en el aspecto físico del juego?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en los aspectos mentales y psicológicos?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en general como jugador?	1	2	3	4	5

**VALORACIÓN DE LA EFICACIA PERCIBIDA
POR PARTE DEL ENTRENADOR DE CADA JUGADOR**

1: malo; 2: regular; 3: aceptable; 4: bueno; 5: excelente

1. Jugador:	Valoración				
¿Cómo le valoras en fase de ataque a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de ataque a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de defensa a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de defensa a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en el aspecto físico del juego?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en los aspectos mentales y psicológicos?	1	2	3	4	5



Universidad de Extremadura
Facultad de Ciencias del Deporte



Proyecto de Investigación

A continuación le presentamos una investigación que se está realizando desde la Universidad de Extremadura, consistente en valorar diferentes aspectos en equipos de baloncesto. Por ello, le agradeceríamos que contestara con la mayor sinceridad posible las cuestiones que se preguntan acerca de la práctica deportiva.

Nombre:

Edad:

Equipo:

Posición en la que juegas:

Años jugando al fútbol:

Contesta a las siguientes cuestiones:

¿En qué posición crees que debería quedar tu equipo en la clasificación?					
¿En qué posición crees que va a quedar ahora tu equipo en la clasificación?					
¿Crees que con esa posición habríais realizado una buena temporada?					
Muy Mala 1	Mala 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5	
¿Cuánto tiempo juegas en los partidos?					
Muy Poco 1	Poco 2	Regular 3	Bastante 4	Mucho 5	
¿Te parece bien el tiempo que juegas?					
Tendría que jugar mucho menos 1	Tendría que jugar menos 2	Si 3	Tendría que jugar más 4	Tendría que jugar mucho más 5	

Tus sentimientos entorno a tu equipo...

Indica hasta qué punto las frases se corresponden a lo que sientes , usando la escala desde (1) <i>totalmente desacuerdo</i> hasta (5) <i>totalmente de acuerdo</i> .	TD					TA				
1. Me divierte formar parte de las actividades sociales de este equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Estoy contento con la cantidad de tiempo que juego.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Voy a echar de menos a los miembros de este equipo cuando acabe la temporada.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Estoy contento con el nivel de “deseo de ganar” de mi equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Algunos de mis mejores amigos están en este equipo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Este equipo me da suficientes oportunidades para mejorar mi rendimiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Me divierten más otras fiestas que las fiestas de mi equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Me gusta el estilo de juego de este equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Este equipo, es uno de los grupos sociales más importantes a los que pertenezco.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Nuestro equipo está unido a la hora de intentar lograr los objetivos de rendimiento establecidos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Los miembros de nuestro equipo les gusta salir juntos como equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Todos nosotros asumimos la responsabilidad cuando el equipo juega mal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Los componentes de nuestro equipo salen de fiesta juntos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Los miembros de nuestro equipo tienen aspiraciones similares a las del equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. A los miembros de nuestro equipo les gustaría pasar más tiempo juntos fuera del período de temporada.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Si algunos miembros de nuestro equipo tienen problemas en los entrenamientos, todos están dispuestos a ayudarles para que podamos reconciliarnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Los miembros de nuestro equipo se mantienen unidos fuera de los entrenamientos y partidos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Los miembros de nuestro equipo se comunican libremente acerca de las responsabilidades de cada futbolista durante la competición o el entrenamiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Tus sentimientos entorno a tu equipo...

Indica hasta que punto las frases se corresponden a lo que sientes , usando la escala desde (1) <i>totalmente desacuerdo</i> hasta (5) <i>totalmente de acuerdo</i> .	TD					TA				
1. ¿Crees que tu equipo es disciplinado en cuanto al cumplimiento de las estrategias establecidas por el entrenador?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. ¿Tus compañeros te hacen sentir valorado y necesario para tu equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. ¿Crees que tu rol o contribución al equipo es valorada por tus compañeros?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Valora el grado de apoyo y respeto mutuo entre los jugadores de tu equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Valora el grado en que tu equipo tiene los roles bien definidos, de modo que cada persona sabe lo que se espera de ella.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. ¿Cómo crees que tu entrenador prepara al equipo, mental y físicamente, para demostrar sus habilidades durante la competición.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Valora el grado de orgullo que sientes por ser miembro de este equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. ¿Cuanto disfrutas jugando en este equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. ¿Estás satisfecho con las amistades que has hecho dentro del equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. ¿Consideras que tu equipo esta muy unido?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. En comparación con otros equipos deportivos en los que has estado, ¿Cuánto valora ser miembro de este equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. ¿Crees que en tu equipo hay flexibilidad de objetivos, es decir, es capaz de reconsiderar los objetivos para los que esta trabajando?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. ¿Cómo crees que es vuestro trabajo en equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. ¿Te sientes un miembro aceptado de este equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. ¿Deseas continuar en este equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. ¿Crees que tu rol o contribución al equipo es valorada por el cuerpo técnico?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Nunca se resuelve el conflicto en nuestro equipo porque los compañeros discuten mucho y tienen problemas para llevarse bien	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. ¿Tus compañeros están dispuestos ha sacrificar su propia gloria personal en beneficio del equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. ¿Estás comprometido con la reglas de funcionamiento que el entrenador ha fijado para tu equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. ¿Crees que tus compañeros desempeña bien sus roles para conseguir un buen resultado como equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. ¿Cómo es el sentimiento de pertenencia que tienes hacia tu equipo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. ¿Crees que tus compañeros tiene una idea clara de los objetivos que el equipo intenta conseguir?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

VALORACIÓN DE LA EFICACIA COLECTIVA DEL EQUIPO

1: malo; 2: regular; 3: aceptable; 4: bueno; 5: excelente.

Equipo:	Valoración				
¿Cómo valoras al equipo en fase de ataque a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo valoras al equipo en fase de ataque a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo valoras al equipo en fase de defensa a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo valoras al equipo en fase de defensa a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo valores al equipo en el aspecto físico del juego?	1	2	3	4	5
¿Cómo valores al equipo en aspectos mentales y psicológicos?	1	2	3	4	5
¿Cómo valores al equipo en general como jugador?	1	2	3	4	5

VALORACIÓN DE LA AUTOEFICACIA Y EFICACIA PERCIBIDA EN LOS COMPAÑEROS EN DISTINTAS FASES DE JUEGO

1: malo; 2: regular; 3: aceptable; 4: bueno; 5: excelente

1. Jugador:	Valoración				
¿Cómo le valoras en fase de ataque a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de ataque a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de defensa a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de defensa a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en el aspecto físico del juego?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en los aspectos mentales y psicológicos?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en general como jugador?	1	2	3	4	5

VALORACIÓN DE LA EFICACIA PERCIBIDA POR PARTE DEL ENTRENADOR DE CADA JUGADOR

1: malo; 2: regular; 3: aceptable; 4: bueno; 5: excelente

1. Jugador:	Valoración				
¿Cómo le valoras en fase de ataque a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de ataque a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de defensa a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de defensa a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en el aspecto físico del juego?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en los aspectos mentales y psicológicos?	1	2	3	4	5



Universidad de Extremadura
Facultad de Ciencias del Deporte



Proyecto de Investigación

A continuación le presentamos una investigación que se está realizando desde la Universidad de Extremadura, consistente en valorar diferentes aspectos de los equipos Juveniles de Categoría Nacional. Por ello, le agradeceríamos que contestara con la mayor sinceridad posible las cuestiones que se preguntan acerca de la práctica deportiva.

Nombre:

Edad:

Equipo:

Posición en la que juegas:

Años jugando al fútbol:

Contesta a las siguientes cuestiones:

¿En qué posición crees que debería quedar tu equipo en la clasificación?					
¿En qué posición crees que va a quedar ahora tu equipo en la clasificación?					
¿Crees que con esa posición habríais realizado una buena temporada?					
Muy Mala 1	Mala 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5	
¿Cuánto tiempo juegas en los partidos?					
Muy Poco 1	Poco 2	Regular 3	Bastante 4	Mucho 5	
¿Te parece bien el tiempo que juegas?					
Tendría que jugar mucho menos 1	Tendría que jugar menos 2	Si 3	Tendría que jugar más 4	Tendría que jugar mucho más 5	

Tus sentimientos entorno a tu equipo...

Indica hasta qué punto las frases se corresponden a lo que sientes , usando la escala desde (1) <i>totalmente desacuerdo</i> hasta (5) <i>totalmente de acuerdo</i> .	TD					TA				
1. Me divierte formar parte de las actividades sociales de este equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Estoy contento con la cantidad de tiempo que juego.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Voy a echar de menos a los miembros de este equipo cuando acabe la temporada.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Estoy contento con el nivel de “deseo de ganar” de mi equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Algunos de mis mejores amigos están en este equipo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Este equipo me da suficientes oportunidades para mejorar mi rendimiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Me divierten más otras fiestas que las fiestas de mi equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Me gusta el estilo de juego de este equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Este equipo, es uno de los grupos sociales más importantes a los que pertenezco.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Nuestro equipo está unido a la hora de intentar lograr los objetivos de rendimiento establecidos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Los miembros de nuestro equipo les gusta salir juntos como equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Todos nosotros asumimos la responsabilidad cuando el equipo juega mal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Los componentes de nuestro equipo salen de fiesta juntos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Los miembros de nuestro equipo tienen aspiraciones similares a las del equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. A los miembros de nuestro equipo les gustaría pasar más tiempo juntos fuera del período de temporada.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Si algunos miembros de nuestro equipo tienen problemas en los entrenamientos, todos están dispuestos a ayudarles para que podamos reconciliarnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Los miembros de nuestro equipo se mantienen unidos fuera de los entrenamientos y partidos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Los miembros de nuestro equipo se comunican libremente acerca de las responsabilidades de cada futbolista durante la competición o el entrenamiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Tus sentimientos entorno a tu equipo ...

Indica hasta que punto las frases se corresponden a lo que sientes , usando la escala desde (1) <i>totalmente desacuerdo</i> hasta (5) <i>totalmente de acuerdo</i> .	TD					TA				
1. Cuando ayudo al entrenador, siguiendo sus instrucciones y esforzándome en el partido y en los entrenamientos, espero que me lo reconozca, alineándome o diciéndomelo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Cuando con mi juego o con mi esfuerzo ayudo a algún compañero en el campo, espero que me lo reconozcan de alguna forma.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Mi cooperación con mis compañeros y el entrenador, tanto en los partidos como en los entrenamientos, depende de la colaboración que ellos me dan a mí	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Si todos nos esforzamos, y nos ayudamos unos a otros, el equipo es capaz de hacer más cosas y lograr mejor sus objetivos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Trabajo conjuntamente con el entrenador, tanto si juego habitualmente como si soy suplente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Sigo siempre las instrucciones del entrenador y acato sus decisiones, tanto en el partido como en los entrenamientos, llegando a sacrificar mis ideas del juego.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Coopero con el entrenador, tanto si juego habitualmente como si soy suplente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Si todos cooperamos, el equipo está más unido y puede rendir más o hacerlo mejor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Yo coopero durante el partido, aunque no se note, por ejemplo, moviéndome sin balón y tapando a un compañero.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Me esfuerzo mucho en los entrenamientos aunque esto signifique competir con algún compañero.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Yo colaboro con mis compañeros y entrenador, sean cuales sean las circunstancias del juego.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Yo colaboro con mis compañeros aunque sean más hábiles que yo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Colaboro con mis compañeros, aunque en el equipo pueda existir algún grupo que no ayude a los compañeros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Para lograr el objetivo del equipo hay que ayudarse unos a otros fuera del campo, en temas personales, o en el vestuario.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Es tan importante el cooperar fuera como hacerlo en un partido, aunque yo me considere un profesional.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

La confianza de nuestro equipo en nuestra capacidad...

1: mala; 2: regular; 3: aceptable; 4: buena; 5: excelente.	Valoración				
1. para mantener la posesión del balón ante la presión rival es	1	2	3	4	5
2. para finalizar con gol situaciones de 1 contra 1 es	1	2	3	4	5
3. para finalizar con gol tiros fuera del área es	1	2	3	4	5
4. para finalizar con gol acciones con centros laterales es	1	2	3	4	5
5. para jugar con acciones combinativas es	1	2	3	4	5
6. para jugar al contraataques es	1	2	3	4	5
7. para jugar con juego directo y segundas jugadas es	1	2	3	4	5
8. para marcar gol a balón parado es	1	2	3	4	5
9. para jugar contra un equipo replegado con su defensa cerca de la portería es	1	2	3	4	5
10. para jugar contra un equipo que presiona arriba con una defensa adelantada es	1	2	3	4	5
11. para atacar con superioridad numérica es	1	2	3	4	5
12. para atacar con inferioridad numérica es	1	2	3	4	5
13. para remontar un resultado adverso es	1	2	3	4	5
14. para realizar la presión de forma adecuada es	1	2	3	4	5
15. para defender situaciones de 1 contra 1 es	1	2	3	4	5
16. para no conceder situaciones de tiro fuera del área es	1	2	3	4	5
17. para no conceder ocasiones de gol con centros laterales es	1	2	3	4	5
18. para defender acciones combinativas es	1	2	3	4	5
19. para defender contraataques es	1	2	3	4	5
20. para defender juego directo y segundas jugadas es	1	2	3	4	5
21. para defender situaciones de balón parado es	1	2	3	4	5
22. para defender replegado con la defensa cerca de la portería es	1	2	3	4	5
23. para defender presionado arriba con una defensa adelantada es	1	2	3	4	5
24. para defender con superioridad numérica es	1	2	3	4	5
25. para defender con inferioridad numérica es	1	2	3	4	5
26. para defender un resultado favorable es	1	2	3	4	5

VALORACIÓN DE LA EFICACIA COLECTIVA DEL EQUIPO

1: malo; 2: regular; 3: aceptable; 4: bueno; 5: excelente.

Equipo:	Valoración				
¿Cómo valoras al equipo en fase de ataque a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo valoras al equipo en fase de ataque a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo valoras al equipo en fase de defensa a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo valoras al equipo en fase de defensa a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo valores al equipo en el aspecto físico del juego?	1	2	3	4	5
¿Cómo valores al equipo en aspectos mentales y psicológicos?	1	2	3	4	5
¿Cómo valores al equipo en general como jugador?	1	2	3	4	5

VALORACIÓN DE LA AUTOEFICACIA Y EFICACIA PERCIBIDA EN LOS COMPAÑEROS EN DISTINTAS FASES DE JUEGO

1: malo; 2: regular; 3: aceptable; 4: bueno; 5: excelente

1. Jugador:	Valoración				
¿Cómo le valoras en fase de ataque a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de ataque a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de defensa a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de defensa a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en el aspecto físico del juego?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en los aspectos mentales y psicológicos?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en general como jugador?	1	2	3	4	5

VALORACIÓN DE LA EFICACIA PERCIBIDA POR PARTE DEL ENTRENADOR DE CADA JUGADOR

1: malo; 2: regular; 3: aceptable; 4: bueno; 5: excelente

1. Jugador:	Valoración				
¿Cómo le valoras en fase de ataque a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de ataque a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de defensa a nivel técnico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valoras en fase de defensa a nivel táctico?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en el aspecto físico del juego?	1	2	3	4	5
¿Cómo le valores en los aspectos mentales y psicológicos?	1	2	3	4	5



Universidad de Extremadura

Facultad de Ciencias del Deporte



Proyecto de Investigación

A continuación le presentamos una investigación que se está realizando desde la Universidad de Extremadura, consistente en valorar diferentes aspectos de los equipos del Grupo XIV de Tercera División Nacional. Por ello, le agradeceríamos que contestara con la mayor sinceridad posible las cuestiones que se preguntan acerca de la práctica deportiva.

Nombre:

Fecha de Nacimiento:

Equipo:

Posición en la que juegas:

Años jugando al fútbol:

Contesta a las siguientes cuestiones:

¿En qué posición crees que va a quedar tu equipo en la clasificación?				
¿Crees que con esa posición habrías realizado una buena temporada?				
Muy Mala 1	Mala 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
¿Te sientes importante dentro del juego de tu equipo?				
Muy Poco 1	Poco 2	Regular 3	Bastante 4	Mucho 5
¿Estás satisfecho con tu participación en los partidos?				
Tendría que jugar mucho menos 1	Tendría que jugar menos 2	Si 3	Tendría que jugar más 4	Tendría que jugar mucho más 5

Tus sentimientos entorno a tu equipo...

Indica hasta qué punto las frases se corresponden a lo que sientes , usando la escala desde (1) <i>totalmente desacuerdo</i> hasta (5) <i>totalmente de acuerdo</i> .	TD					TA				
1. Me divierte formar parte de las actividades sociales de este equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Estoy contento con la cantidad de tiempo que juego.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Voy a echar de menos a los miembros de este equipo cuando acabe la temporada.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Estoy contento con el nivel de “deseo de ganar” de mi equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Algunos de mis mejores amigos están en este equipo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Este equipo me da suficientes oportunidades para mejorar mi rendimiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Me divierten más otras fiestas que las fiestas de mi equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Me gusta el estilo de juego de este equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Este equipo, es uno de los grupos sociales más importantes a los que pertenezco.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Nuestro equipo está unido a la hora de intentar lograr los objetivos de rendimiento establecidos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Los miembros de nuestro equipo les gusta salir juntos como equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Todos nosotros asumimos la responsabilidad cuando el equipo juega mal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Los componentes de nuestro equipo salen de fiesta juntos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Los miembros de nuestro equipo tienen aspiraciones similares a las del equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. A los miembros de nuestro equipo les gustaría pasar más tiempo juntos fuera del período de temporada.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Si algunos miembros de nuestro equipo tienen problemas en los entrenamientos, todos están dispuestos a ayudarles para que podamos reconciliarnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Los miembros de nuestro equipo se mantienen unidos fuera de los entrenamientos y partidos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Los miembros de nuestro equipo se comunican libremente acerca de las responsabilidades de cada futbolista durante la competición o el entrenamiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Mi entrenador...

Indica hasta qué punto las frases se corresponden a lo que sientes , usando la escala desde (1) <i>totalmente desacuerdo</i> hasta (5) <i>totalmente de acuerdo</i> .	TD	TA			
1. Se preocupa de que los jugadores entrenen al máximo de sus posibilidades.	1	2	3	4	5
2. Pide opinión a los jugadores sobre aspectos relevantes del juego.	1	2	3	4	5
3. Ayuda a los jugadores a solucionar los problemas que hay en el grupo.	1	2	3	4	5
4. Felicita a un jugador delante de los demás por jugar bien.	1	2	3	4	5
5. Planifica los entrenamientos sin tener en cuenta la opinión de los jugadores.	1	2	3	4	5
6. Presta especial atención a la corrección de los errores de los jugadores.	1	2	3	4	5
7. Tiene el apoyo de los jugadores antes de tomar decisiones importantes.	1	2	3	4	5
8. Se preocupa por el bienestar personal de los jugadores.	1	2	3	4	5
9. Le dice a un jugador cuando ha hecho bien las cosas.	1	2	3	4	5
10. No da explicaciones por sus decisiones.	1	2	3	4	5
11. Planifica por anticipado lo que se tiene que hacer en el entrenamiento.	1	2	3	4	5
12. Anima a los jugadores a hacer sugerencias sobre cómo hacer los entrenamientos	1	2	3	4	5
13. Expresa sentimiento de afecto y estima hacia los jugadores.	1	2	3	4	5
14. Se asegura de que un jugador sea recompensado por jugar bien.	1	2	3	4	5
15. Se niega a cambiar de opinión e impone la suya.	1	2	3	4	5
16. Explica a cada jugador lo que se debe y lo que no se debe hacer en el entrenamiento	1	2	3	4	5
17. Permite que los jugadores establezcan sus propios objetivos.	1	2	3	4	5
18. Anima al jugador a hablar abiertamente y a confiar en su entrenador.	1	2	3	4	5
19. Muestra su aprecio hacia un jugador cuando este juegue bien.	1	2	3	4	5
20. Guarda las distancias y no se relaciona mucho con los jugadores.	1	2	3	4	5
21. Señala y entrena los puntos fuertes y débiles de cada jugador.	1	2	3	4	5
22. Permite que los jugadores hagan las cosas a su manera aunque se equivoquen.	1	2	3	4	5
23. Se relaciona amistosamente con los jugadores a nivel personal.	1	2	3	4	5
24. Reconoce el mérito de un jugador cuando se lo merece.	1	2	3	4	5
25. Habla con un tono autoritario, sin dar opción a que los jugadores le pregunten.	1	2	3	4	5
26. Explica de qué forma cada jugador ayuda a que el grupo funcione bien y coordinado.	1	2	3	4	5
27. Pregunta la opinión de los jugadores sobre asuntos importantes del entrenamiento.	1	2	3	4	5

Señala la manera en la que tu entrenador actúa en el entrenamiento...

Indica hasta qué punto las frases se corresponden a lo que sientes , usando la escala desde (1) <i>totalmente desacuerdo</i> hasta (5) <i>totalmente de acuerdo</i> .	TD					TA
1. El entrenador dedica más atención a los mejores jugadores.	1	2	3	4	5	
2. El entrenador cree que todos somos importantes para el éxito del equipo.	1	2	3	4	5	
3. El entrenador motiva a los jugadores solamente cuando superan a algún compañero.	1	2	3	4	5	
4. El entrenador anima a los jugadores a ayudar a los compañeros.	1	2	3	4	5	
5. El entrenador favorece a algunos jugadores más que a otros.	1	2	3	4	5	
6. Cada jugador tiene un papel importante dentro del equipo.	1	2	3	4	5	
7. El entrenador cree que sólo los mejores contribuyen al éxito del equipo.	1	2	3	4	5	
8. Los jugadores trabajan juntos, en equipo.	1	2	3	4	5	
9. El entrenador manifiesta claramente quienes son los mejores jugadores.	1	2	3	4	5	
10. Cada jugador se siente como si fuera un miembro importante del equipo.	1	2	3	4	5	
11. Se motiva a los jugadores cuando lo hacen mejor que sus compañeros en el entrenamiento.	1	2	3	4	5	
12. Los jugadores se ayudan a mejorar y destacar.	1	2	3	4	5	



ARTÍCULOS ORIGINALES



Research article

Interactive effects of team cohesion on perceived efficacy in semi-professional sport

Francisco Miguel Leo Marcos, Pedro Antonio Sánchez Miguel, David Sánchez Oliva and Tomás García Calvo ✉

Faculty of Sport Science, University of Extremadura, Spain

Abstract

The present study examined the relationships among cohesion, self-efficacy, coaches' perceptions of their players' efficacy at the individual level and athletes' perceptions of their teammates' efficacy. Participants ($n = 76$) recruited from four semi-professional soccer and basketball teams completed cohesiveness and efficacy questionnaires. Data were analyzed through a correlational methodology. Results indicated significant correlations between self-efficacy and task cohesion and social cohesion. Regression analysis results suggest task cohesion positively related to coaches and teammate's perception of efficacy. These results have implications for practitioners in terms of the importance of team building to enhance team cohesion and feelings of efficacy.

Key words: Cohesion, self-efficacy, perceived efficacy, football, basketball.

Introduction

Cohesion and perceived efficacy are factors with potential to influence the dynamics of sport teams. Researchers have found that cohesiveness and efficacy positively relate with team performance (Carron et al., 2002; Heuzé et al., 2006a; Myers et al., 2004; Watson et al., 2001). Cohesion is defined as a dynamic process that is reflected in part by the tendency of a group to stick together and remain united in the pursuit of its instrumental objectives and/or for the satisfaction of member affective needs (Carron and Brawley, 2000). This definition reflects the fact that there is both a task-oriented basis (team members work together to achieve common identifiable goals) and a socially oriented basis (how well team members like one another and derive personal enjoyment from being a part of a team) for group functioning and unity (Carron et al., 1985).

Regarding efficacy, there are a variety of ways to assess the efficacy of group members and efficacy beliefs (Beauchamp, 2007). One of the most well-known forms is self-efficacy which has been defined by Bandura (1997) as an individual's belief in their ability to organize and execute a specific task. Another important type of efficacy for our area of interest is perceived efficacy by the coach of the team. This is defined by a coach's confidence in his or her player's abilities to perform given tasks (Chase et al., 1997). Perceived peer efficacy in sport is proposed to represent each players' belief about their teammates' abilities to accomplish a task successfully (Lent and Lopez, 2002).

It is well-known that thoughts and behaviors are crucial in sport performance (Weinberg and Gould, 2007). In sport, efficacy is believed to be an important component of the thoughts and behaviors of athletes (Beauchamp, 2007; Milne et al., 2004). Team sport athletes spend a great deal of time with their teammates and coaches and the nature of these interactions during practices and competitions contributes toward shaping efficacy beliefs (Beauchamp, 2007). In this way, it is understandable that an individual's perceived efficacy as well as the efficacy expectations of others will be influenced by social factors in the sport context. This fact will also depend to some extent upon the position played, function and role of players within the team and the nature of the relationships (Eys and Carron, 2001; Heuzé et al., 2006a; Paskevich et al., 1999).

In relation to research on coach efficacy, we highlight the study conducted Hoyt et al. (2003). Hoyt et al. (2003) found that coaches who communicate high efficacy beliefs to players in their team, and such teams become more efficacious and performance subsequently improves.

As has been previously noted, feelings of efficacy within the group are likely influenced by social factors and the interdependent relationships that have developed within the team. Group cohesion represents the strength of bonding of group members and has been found to be strongly related to group efficacy (Heuzé et al., 2006a; 2006b; Kozub and McDonnell, 2000; Myers et al., 2004; Paskevich et al., 1999; Spink, 1990).

A body of knowledge exists that has examined collective efficacy and cohesion (Heuzé et al., 2006a; Heuzé et al., 2006b; Paskevich et al., 1999). However, only a few studies have been conducted that have examined individual athletes' efficacy perceptions in relation to group outcomes such as cohesiveness and group efficacy (Leo et al., 2010). This research study was designed to address this shortcoming in the literature.

Positive relationships have been found between group efficacy and group cohesion (Heuzé et al., 2006a; 2006b; Kozub and McDonnell, 2000; Myers et al., 2004; Paskevich et al. 1999; Spink, 1990). It has found that teams with greater cohesion tend to have more favourable appraisals of their team's performance capacities which can translate to greater success in competition (Carron et al., 2002). Furthermore, group success can increase athletes' feelings of collective efficacy, which can also contribute to the development of the group's cohesion (Heuzé et al., 2006a; Paskevich et al. 1999). Thus, collective

efficacy has been found to be a stronger predictor of team performance than the sum of the team members' own self-efficacy beliefs (Lent et al., 2006).

Spink (1990) found that teams higher in collective efficacy also had stronger task cohesion and social cohesion than teams lower in collective efficacy. More recently, Paskevich et al. (1999) reported high correlation coefficients between task-related aspects of cohesiveness and members' shared beliefs about collective efficacy. Players who perceived high task cohesion tended to perceive higher overall collective efficacy in their team.

Similar outcomes were found by Kozub and McDonnell (2000) in a study involving seven rugby union teams. They found that the two task cohesion dimensions were positive predictors of collective efficacy, with group integration-task being slightly better predictors than were individual attraction to the group task (Feltz and Lirgg, 2001; Myers et al., 2004).

As has been previously mentioned, several studies have highlighted the importance of the relatedness in the group, as well as the role that each player plays in the team (Carron and Hausenblas, 1998). Some authors have pointed out the relevance of using sociograms to identifying interactions in a team as well as clarifying the different role that each player performs in and out the match (Díez and Márquez, 2005; Weinberg and Gould, 2007), because each athlete plays a key role in team functioning and affects group cohesion. Eys and Carron (2001) studied relationships among role ambiguity, cohesion and self-efficacy in six university basketball teams. They found that those players who did not have clear role responsibilities perceived less task-cohesion and less group cohesion compared to players whose roles were more clearly defined. Moreover, these results are consistent with Beauchamp and Bray's (2001) findings indicating players who had higher levels of role ambiguity and role conflict had lower levels of efficacy with regard to tasks associated with their responsibilities within the team.

The first purpose of this study was to examine patterns of relationships among team cohesion, players' individual and group efficacy beliefs, and coaches' perceptions of their players' self-efficacy. The second purpose was to determine which of the variables could best predict athletes' efficacy outcomes. We hypothesized that group cohesion would be positively related to individual self-efficacy and perceived efficacy by coaches and teammates. Secondly, we hypothesized task cohesion factors would predict self-efficacy and perceived efficacy by coaches and teammates.

Methods

Participants

The sample for this study was comprised of 76 participants who were recruited from four semi-professional Spanish teams; two soccer teams from the Third Division and two basketball teams from the Third Division. These athletes averaged 23.2 years of age ($SD = 3.4$) and averaged less than six years of experience in the sport. Four coaches were selected for the study, two of them had federative formation in their sport, and the other two coaches owned a degree in physical activity and sport

sciences.

Measures

Cohesion. A version of the Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI: Yukelson et al., 1984) that had been previously translated into Spanish by García et al., (2006) was used to assess team cohesion. This inventory consists of 22 items and assesses four aspects of cohesion: Teamwork (i.e. "What do you believe is your contribution to this team?"), valued roles (i.e. "Do you think your role or contribution to the team is valued by the other team members?"), unity of purpose (i.e. "How would you evaluate the level of help and mutual respect among the players on your team?"), and attraction to the group (i.e. "Are you satisfied with the friendships you have on the team?"). The attraction to the group dimension reflects the level of social cohesion whereas the other aspects are related with task cohesion. Responses were made on a 5-point Likert scale anchored at the extremes by "*strongly disagree*" (1) and "*strongly agree*" (5).

In addition to this instrument, a sociogram was developed that characterized the social and task relations of the players on the team. The sociogram let us explore the cohesiveness level and the group structure through the manifestation of attraction or refusal of their members, determining the role of each one regarding others (Díez and Márquez, 2005). This sociogram based on the considerations showed by Díez and Márquez (2005) consisted of 16 items, divided into two dimensions. One of these dimensions is related with the social aspects, and is comprised of four positive items (i.e. "Who would you prefer to sit with on the bus?") and four negative items (i.e. "Who would you not discuss a personal problem with?"). The other dimension was related to task aspects with four positive items as well (i.e., "Who is the teammate you like playing with the most?") and four negative (i.e. "Which teammate do you not like playing with in a two-on-two situation?"). For each question on this instrument, items assess task positive relations (PR Task), task negative relations (NR Task), social positive relations (PR Social) and social negative relations (NR Social). Participants had to fill in the blank answer and write one teammates' name.

Efficacy. To assess efficacy characteristics, a questionnaire based on Bandura's (2006) suggestions was used to measure players' and coaches' perceptions of team members' efficacy levels. Responses were provided on a 5-point Likert scale anchored at the extremes by "*strongly disagree*" (1) and "*strongly agree*" (5). The different dimensions assessed included offensive and defensive technical skills (i.e. "How favourably do you evaluate this player's offensive technical skills?"), tactical strategies (i.e. "How favourably do you evaluate this player's defensive skills?"), psychological aspects (i.e. "How favourably do you evaluate his psychological skills?") and a last item of general assessment of the player (i.e. "How do you value him as a player in general?"). All items, besides being measured in every player, were combined to a common coach perceived efficacy score that represented their overall beliefs about the player's efficacy in all phases of the game.

Procedure

Before data were collected, we received informed consent from the coaches, players, and the players' parents and explained the general purpose of the study. After permission was obtained from all participants, the data was collected. Participants completed the questionnaires in the changing room taking approximately 15-20 minutes for completion. A researcher was always present and encouraged the participants to ask questions as needed. They also were asked to answer the questions as honestly as possible and were reassured that their responses would remain strictly confidential.

Data analysis

Data analysis proceeded in sequential stages to address each of the three purposes in the study. In the calibration sample, descriptive analysis and correlational analysis were used to develop the first hypotheses. Regression analysis was conducted to verify the assertions of the second hypotheses, where we looked for the strongest predictor of the perceived efficacy. The statistics program SPSS 15.0 was used to analyze the data.

Internal consistency reliability of the self-efficacy measures was assessed and each measure attained a Cronbach alpha above 0.80. Each of the additional scales also demonstrated adequate internal validity except for the unity of purpose subscale of the cohesion measure which had a Cronbach alpha value near 0.70 and was considered to be "borderline acceptable".

Results

Table 1 summarizes the descriptive statistics for cohesion, sociogram variables, and efficacy levels as reported by individual players, teammates and coaches. Moreover, Table 1 shows correlations among the studied variables. Thus, coaches' perceptions of their athletes' efficacy significantly associated with all variables, including teammates' efficacy ratings ($r = 0.88$, $p < 0.01$), individual athletes' own self-efficacy ratings, and the four dimensions of cohesiveness, with all correlations exceeding $r > 0.30$ ($p < 0.01$). In this regard, when coaches perceived higher levels of athlete efficacy, individual athletes also reported higher efficacy levels, received more favourable estimates of their efficacy from teammates, and

reported stronger perceptions of group cohesion. Coaches' perception of their athletes' efficacy significantly correlated with positive social relations and negatively associated with negative task relationships, as hypothesized.

Results show a significant relationship between team members' perceptions of efficacy and each of the four sociogram factors, with correlations exceeding .30 in each case and in the hypothesized direction. With regard to its relationship with the cohesion factors, we found that individual level self-efficacy was significantly correlated with each of the cohesion dimensions except for unity of purpose. Self-efficacy by itself was only significantly related to positive social relations, and to the two cohesion dimensions of teamwork and attraction to group.

Relationships were also identified among the cohesion factors. Teamwork had a significant relationship with the rest of the components and attraction to the group and valued roles had a particularly strong relationship ($r = 0.69$, $p < 0.05$). Attraction to the group and valued roles were related to the sociogram variables and in the anticipated direction.

In order to more fully understand the relationship between team cohesion and coaches' perceptions of efficacy, a hierarchical regression analyses was conducted with the coaches' perceptions of their athletes' efficacy serving as the dependent variable (Table 2). Overall, 43% of the variance in coaches' perceptions of efficacy was explained by the variables of valued roles, unity of purpose, and positive social relations. The strongest predictor was valued roles, which accounted for 22 % of the variance. Those players who tend to have an important role tend to also be rated by their coaches as having greater efficacy. On the second step of the analysis, unity of purpose was entered and an additional 9% of variance was explained. At the third step, positive social relations accounted for an additional 12 % of the variance.

Table 3 provides the hierarchical regression analysis, including as a dependent variable the team members' efficacy perceptions. Overall, the regression analysis was significant and 51% of the variance in teammates' perceptions of efficacy could be explained by the linear combination of four variables. At the first step, negative task relations was included in the explanation and accounted for 26 % of the variance in teammates' efficacy

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations among the variables of the study.

	M	SD	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. PR Task	4	3.12	-	-									
2. PR Social	4	3.67	-	.50**	-								
3. NR Task	4	5.16	-	-.24*	-.13	-							
4. NR Social	4	4.58	-	-.33**	-.07	.74**	-						
5. Teamwork	3.84	.69	.79	.02	-.00	-.03	-.04	-					
6. Attraction to group	4.12	.66	.81	.25*	.14	-.31*	-.28*	.56**					
7. Valued roles	3.69	.69	.77	.25*	.11	-.31*	-.25*	.41**	.69**	-			
8. Unity of purpose	3.64	.74	.65	-.05	-.21	-.18	-.17	.33**	.13	.13	-		
9. Self-efficacy	3.75	.51	.82	.19	.28*	.02	-.02	.24*	.29*	.18	.10	-	
10. Teammates efficacy	3.37	.56	.95	.51**	.31*	-.52**	-.50**	.31*	.39**	.50**	.21	.30*	-
11. Coach efficacy	3.29	.73	.88	.44**	.24*	-.27*	-.28*	.41**	.38**	.47**	.36**	.33**	.88**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

Table 2. Regression Analysis step by step coefficients taking as a dependent variable the Coach's perception of their athletes efficacy.

Variable	β	R ²	t	p
Step 1		.22		
Valued Roles	.47		4.29	.00
Step 2		.31		
Valued Roles	.43		4.10	.00
Unity of purpose	.31		2.92	.00
Step 3		.43		
Valued Roles	.34		3.38	.00
Unity of purpose	.36		3.67	.00
PR Social	.36		3.60	.00

perceptions. In this case, this variable is negatively associated with teammates' efficacy so that more negative relationships around the task weaken players' perceptions of their team's efficacy. On the second step, valued roles entered the equation and explained an additional 13% of the variance. At the third step, positive social relations contributed an additional 8% to the explanation. Finally, on the fourth step individual self-efficacy contributed an additional 4% to the explanation.

Table 4 summarizes the regression analyses of individual players' self-efficacy levels. As is evident, only coaches' perceptions of their players' self-efficacy emerged as a significant predictor of the personal self-efficacy levels of the players and explained 11% of the variance in this variable.

Discussion

The primary purpose of this study was to examine the relationships among cohesion, athletes' individual self-efficacy characteristics, and coaches' perceptions of their players' efficacy. The findings supported the hypothesis that a positive and significant relationship existed between group cohesion and individual players' own self-efficacy beliefs, efficacy evaluations of them provided teammates, and perceptions of efficacy provided by the coach.

The results also indicated that efficacy as perceived by coaches and teammates is related to the four components of group cohesion, including both social cohesion and task cohesion. It was important to note that relationships were related with task and social cohesion which is not consistent with the findings of Paskevich et al. (1999) who only found correlations between task-

related aspects of cohesiveness and efficacy.

Significant relationships were also present between coach reports of athlete efficacy levels and social and task cohesion. Nevertheless, correlations levels between athlete efficacy level and task cohesion were higher than social cohesion and athlete efficacy. This result indicates that players who are judged to have stronger task-related behaviors are judged by their coaches as having greater efficacy. These results are consistent with previous studies which have indicated that collective efficacy is more strongly related to task cohesion than to social cohesion (e.g., Kozub and McDonnell, 2000; Leo et al., 2010; Paskevich et al., 1999).

Teammates' perceptions of efficacy were significantly related with the sociogram data. These findings indicated that the players who were judged by teammates as having higher levels of efficacy also had more positive relationships and lower frequencies of negative relationships with teammates than did those players who were considered by their teammates to have lower levels of efficacy.

Furthermore, we have found that cohesion and self-efficacy were significantly but weakly correlated with the teamwork and attraction to group dimensions of cohesion. Self-efficacy was also weakly related to the positive social relationship dimension of the sociogram.

The first hypothesis was supported except for the influence of personal self-efficacy in which case cohesion was not found to be related to personal levels of efficacy. However, positive relationships were found between group efficacy and the perceptions of efficacy reported by teammates and coaches. Spink (1990) obtained similar results in that he found that individual attraction to the group-task and group integration-social differentiated

Table 3. Regression Analysis step by step coefficients taking as a dependent variable the Teammates' perception of efficacy.

Variable	β	R ²	t	p
Step1		.26		
NR Task	-.51		-4.76	.00
Step 2		.39		
NR Task	-.39		-3.80	.00
Valued Roles	.38		3.73	.00
Step 3		.47		
NR Task	-.38		-3.89	.00
Valued Roles	.32		3.21	.00
PR Social	.29		3.10	.00
Step 4		.51		
NR Task	-.39		-4.18	.00
Valued Roles	.28		2.93	.00
PR Social	.25		2.65	.01
Self-efficacy	.19		2.05	.04

Table 4. Regression Analysis step by step coefficients taking as a dependent variable the Self-efficacy.

Variable	β	R ²	t	p
Step 1		.11		
Coach's perception of efficacy	.33		2.85	.01

between elite volleyball players in high and low collective efficacy groups and that the high collective efficacy teams reported greater group cohesion.

In relation to the second hypothesis, we expected that factors comprising task cohesion would be the best predictors of self-efficacy as well as the efficacy perceived by the coach and by teammates. Findings suggest that player's feelings of valued roles and unity of purpose emerged as the strongest predictors of coaches' perceptions of efficacy. However, players reporting higher levels of group cohesion possessed more favorable efficacy perceptions as assessed by the coach. These outcomes are consistent with the work of Heuzé et al. (2006a) and Paskevich et al. (1999), who found that players on more cohesive teams tend to hold stronger shared beliefs in their team's competence, which may translate to greater team success. The relationships between cohesion and efficacy have been found at the group level but had not previously been found at the individual level, as was encountered in this study.

Consistent with this finding, we can reaffirm that efficacy as perceived by teammates was associated with positive and negative patterns of social interaction within the group. In this case, it was both the absence of negative task-related interactions and the presence of positive social interactions that contributed to higher efficacy as perceived by teammates. Furthermore, valued roles also emerged as predictor of perception of efficacy by teammates (Leo et al., 2010). Similar results were found by Beauchamp and Bray (2001) who showed that players who had high levels of role ambiguity and role conflict also possessed low levels of efficacy with regard to the tasks to be performed for their team. Finally, self-efficacy emerged to predict teammates' perceptions of the individual's efficacy. This finding is important because whether personal self-efficacy levels were not correlated with perceptions of efficacy provided by teammates, this could indicate that individual self-efficacy assessments were either too high or too low and group cohesion might be affected.

However, regression analysis indicated that valued roles seemed to be an important contributor to efficacy outcomes. This result leads us to conclude that a fundamental consideration for the relationship between teammate and coaches' perception of efficacy is the role that each athlete assumes in the group and the recognition that players receive of being part of it. This finding is consistent with Eys and Carron (2001) study regarding their examination of relationships among role ambiguity, cohesion and self-efficacy and found that players who did not have clear role responsibilities perceived less task-cohesion and lower levels of attraction to the group than those players with clearer role responsibilities.

Along this same line, individual efficacy perceived by coach was the only significant predictor of individual players' self-efficacy levels which reflects consistency in these two assessments of efficacy. It is

important to note that players and coaches shared common viewpoints and this fact is relevant because each athlete recognizes their level and the role that has been identified in the group not only as perceived by teammates but also on behalf of the coach.

By the reasons above, the second hypothesis was generally supported with the exception of self-efficacy which is to say that factors related with task cohesion appeared as predictors of efficacy as perceived by coach and teammates but not as predictors of individual athletes' self-efficacy levels. In terms of cohesion-related variables, coaches identified valued roles and positive social relationships as the key predictors of athlete efficacy whereas players identified the absence of negative task relationships and the presence of positive social relationships as key contributors to athlete efficacy. As such, a set of variables form the key contributors to efficacy beliefs. Nevertheless, positive social relationships were cited as important by both coaches and teammates even though the magnitude of contribution may be small. In contrast, as has been previously mentioned, individual self-efficacy was not predictive of coach or teammate efficacy beliefs.

The first limitation of this study involved the relatively small sample size, contrary to a larger sample which would have permitted a greater capacity to generalize to the population as a whole. Another modification that the investigators will implement in future studies is to measure the collective efficacy as perceived by each team member and the collective performance of the team which would be beneficial in understanding group outcomes.

Conclusion

One of the most relevant issues to emphasize is that perceptions of efficacy as perceived by teammates or coach are positively related to group cohesion. In addition, efficacy and cohesiveness are linked to the performance of valued roles on behalf of individual players. Logically, when players feel they are executing valued and important roles they will experience a greater sense of cohesion within the team. Thus, a research about organization of the team could reveal whether team processes are effective or ineffective. Furthermore, the level of social interaction that is promoted or inhibited could provide clues about the eventual level and type of cohesiveness developed.

References

- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: the exercise of control*. Freeman, New York.
- Bandura, A. (2006) Guide to the construction of self-efficacy scales. In: *Self-efficacy beliefs of adolescents*. Eds: Pajares, F. and Urdan, T. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 5, 307-337.
- Beauchamp, M.R. (2007) Efficacy beliefs within relational and group contexts in sport. In: *Social psychology in sport*. Eds: Jowett, S. and Lavallee, D. Champaign, IL: Human Kinetics, 181-193.
- Beauchamp, M.R. and Bray, S.R. (2001) Role ambiguity and role conflict within interdependent teams. *Small Group Research* 32,

- 133-157.
- Carron, A.V. and Brawley, L.R. (2000) Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research* **31**, 89-106.
- Carron, A.V., Colman, M.M., Wheeler, J. and Stevens, D. (2002) Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology* **24**, 168-188.
- Carron, A.V. and Hausenblas, H.A. (1998) *Group dynamics in sport* (2nd ed.). Fitness Information Technology: Morgantown.
- Carron, A.V., Widmeyer, W.N. and Brawley, L.R. (1985) The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology* **7**, 244-266.
- Chase, M.A., Lirgg, C.D. and Feltz, D.L. (1997) Do coaches' efficacy expectations for their teams predict team performance? *The Sport Psychologist* **11**, 8-23.
- Díez, A. and Márquez, S. (2005) Utilización de sociogramas para la valoración de la cohesión interna de los jugadores de un club de fútbol. *Motricidad. European Journal of Human Movement* **14**, 37-52. (In Spanish)
- Eys, M.A. and Carron, A.V. (2001) Role ambiguity, task cohesion and task self-efficacy. *Small Group Research* **32**, 356-373.
- Feltz, D.L. and Lirgg, C.D. (2001) Self-efficacy beliefs of athletes, teams, and coaches. In: *Handbook of sport psychology*. Ed: Singer, R.N., Hausenblas, H.A. and Janelle, C.M. 2nd edition. New York: John Wiley & Sons, Inc. 340-361.
- García, E.M., Rodríguez, M., Andrade, E.M. and Arce, C. (2006) Adaptación del cuestionario MSC1 para la medida de la cohesión en futbolistas jóvenes españoles. *Psicothema* **18**, 668-672.
- Heuzé, J.P., Raimbault, N. and Fontayne, P. (2006a) Relationships between cohesion, collective efficacy, and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences* **24**, 59-68.
- Heuzé, J.P., Sarrazin P., Masiero, M., Raimbault R. and Thomas, J.P. (2006b) The relationships of perceived motivational climate to cohesion and collective efficacy in elite female teams. *Journal of Applied Sport Psychology* **18**, 201-218.
- Hoyt, C., Murphy, S., Halverson, S. and Watson C. (2003) Group leadership: Efficacy and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* **7**, 259-274.
- Kozub, S.A. and McDonnell, J.F. (2000) Exploring the relationship between cohesion and collective efficacy in rugby teams. *Journal of Sport Behavior* **23**, 120-129.
- Lent, R.W. and Lopez, F.G. (2002) Cognitive ties that bind: a tripartite view of efficacy beliefs in growth-promoting relationships. *Journal of Social and Clinical Psychology* **21**, 256-286.
- Lent, R.W., Schmidt, J. and Schmidt, L. (2006) Collective efficacy beliefs in student work teams: Relation to self-efficacy, cohesion, and performance. *Journal of Vocational Behavior* **68**, 73-84.
- Leo, F.M., García Calvo, T., Parejo, I., Sánchez, P.A. and Sánchez, D. (2010) Interacción de la cohesión en la eficacia percibida, las expectativas de éxito y el rendimiento en equipos de baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte* **19**, 89-102. (In Spanish)
- Milne, M.I., Hall, C. and Forwell, L. (2004) The predictive relationships between self-efficacy, imagery use, and rehabilitation adherence. *Journal of Sport & Exercise Psychology* **26**, S137.
- Myers, N.D., Feltz, D.L. and Short, S.E. (2004) Collective efficacy and team performance: A longitudinal study of collegiate football teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* **8**, 126-138.
- Paskevich, D.M., Brawley, L.R., Dorsch, K.D. and Widmeyer, W.N. (1999) Relationship between collective efficacy and cohesion: Conceptual and measurement issues. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* **3**, 210-222.
- Spink, K.S. (1990) Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology* **12**, 301-311.
- Watson, C.B., Chemers, M.M. and Preiser, N. (2001) Collective efficacy: A multilevel analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin* **27**, 1057-1068.
- Weinberg, R.S. and Gould, D. (2007) *Foundations of sport y exercise psychology*. 4th edition. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Yukelson, D., Weinberg, R. and Jackson, A. (1984) A multi-dimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology* **6**, 103-107.

Key points

- This paper increases the knowledge about soccer and basketball match analysis.
- Give normative values to establish practice and match objectives.
- Give applications ideas to connect research with coaches' practice.

AUTHORS BIOGRAPHY



Francisco Miguel Leo MARCOS

Employment

Predocctoral grant holder. Faculty of Sport Science, University of Extremadura.

Research interest

Sport psychology.

E-mail: franmilema@unex.es



Pedro Antonio Sánchez MIGUEL

Employment

Full profesor. Faculty of Sport Science, University of Extremadura.

Research interest

Sport psychology.

E-mail: pasanchez@unex.es



David Sánchez OLIVA

Employment

Predocctoral grant holder. Faculty of Sport Science, University of Extremadura.

Research interest

Sport psychology.

E-mail: davidsanchez@unex.es



Tomás García CALVO

Employment

Full profesor. Faculty of Sport Science, University of Extremadura.

Degree

PhD

Research interest

Sport psychology.

E-mail: tgarcia@unex.es

✉ Tomás García Calvo

Faculty of Sport Science, University of Extremadura, Avenida de la Universidad s/n, 10002, Cáceres, Spain

Revista de Psicología del Deporte
2010. Vol. 19, núm. 1, pp.
ISSN: 1132-239X

Universitat de les Illes Balears
Universitat Autònoma de Barcelona

INTERACCIÓN DE LA COHESIÓN EN LA EFICACIA PERCIBIDA, LAS EXPECTATIVAS DE ÉXITO Y EL RENDIMIENTO EN EQUIPOS DE BALONCESTO

**Francisco Miguel Leo Marcos*, Tomás García Calvo, Isabel Parejo
González*, Pedro Antonio Sánchez Miguel* y David Sánchez Oliva***

*INTERACTIVE EFFECTS OF COHESION ON THE PERCEIVED EFFICACY, EXPECTATIONS OF SUCCESS
AND PERFORMANCE OF BASKETBALL TEAMS*

KEYWORDS: Cohesion, Efficacy, Performance, Basketball.

ABSTRACT: This work examines the relationships among cohesion and self-efficacy, collective efficacy, perceived efficacy by peers and coaches, expectations of success and collective performance. The sample was made up of 61 participants belonging to 6 league basketball teams. Different instruments were used to assess cohesion, perceived efficacy and expectations of success. Performance was measured by their final classifications. The results showed a positive relationship between perceived efficacy and the four factors of cohesion, both as regards social and task aspects. Furthermore, players who perceived a higher level of cohesion were associated with participants who perceived higher expectations of success and performed better.

Correspondencia: Tomás García Calvo. Universidad de Extremadura, Facultad de Ciencias del Deporte. C/ Avenida de la Universidad s/n. 10071, Cáceres, España. E-mail: tgarcia@unex.es

* Universidad de Extremadura, Facultad de Ciencias del Deporte.

— Fecha de recepción: 21 de Noviembre de 2008. Fecha de aceptación: 21 de Octubre de 2009.



Algunas de las actuales preocupaciones y objetivos de los equipos deportivos es la búsqueda de unión y la obtención de eficacia por parte de los miembros del grupo, por ello son muchos los investigadores que se centran en establecer cuáles son los factores que hacen óptimo el rendimiento de un equipo. Así, encontramos desde el ámbito de la psicología que algunas de las características psicológicas más estudiadas por su implicación en el rendimiento son la cohesión y la eficacia (Carron, Colman, Wheeler y Stevens, 2002; Heuzé, Raimbault y Fontayne, 2006a; Lázaro y Villamarín, 1997; Myers, Feltz y Short, 2004).

El término cohesión de grupo es definida por Carron, Brawley y Widmeyer (1998, p.213) como “un proceso dinámico reflejado en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido en la búsqueda de sus metas y objetivos”. Estos mismos autores, crearon un modelo conceptual para la cohesión que distingue dos dimensiones que actúan sobre los miembros del grupo. Por un lado, la cohesión a la tarea que refleja el grado en que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes y, por otro, la cohesión social que refleja el grado en que los miembros de un equipo empatizan unos con otros y disfrutan del compañerismo del grupo (Carron y Ball, 1977; Carron, Widmeyer y Brawley, 1985; Carron et al. 1998). Así, se identifican cuatro manifestaciones de la cohesión de equipo: Integración Grupal Tarea (GI-T), Integración Grupal Social (GI-S), Atracción Individual hacia el Grupo Tarea (ATG-I), y Atracción Individual hacia el Grupo Social (ATG-S). Además, este modelo conceptual de Carron propone cuatro antecedentes principales que afectan al desarrollo de la cohesión en el ámbito del deporte y el ejercicio físico: factores ambientales, factores personales, factores de liderazgo y factores de equipo.

En cuanto a la eficacia percibida, se pueden encontrar diversos estudios que han tratado de valorarla a través de las opiniones de los jugadores y del entrenador (Andrade Bastos, Salguero, González-Boto, Tuero y Márquez, 2005; Alzate, Lázaro, Ramírez, y Valencia, 1997; Bandura, 1997; Chase, Lirgg y Feltz, 1997; Lent y Lopez, 2002). En esta línea, Bandura (1997) define la autoeficacia como la creencia de un individuo en sus capacidades para organizar y ejecutar una tarea específica con éxito. Así, podemos distinguir varios tipos de eficacia relacionadas con el contexto del deporte (Beauchamp, 2007), de las cuales destacamos la eficacia percibida por el entrenador y por los compañeros, la autoeficacia y la eficacia colectiva. La eficacia percibida por el entrenador es entendida como la apreciación que éste tiene de las capacidades y habilidades de cada jugador respecto al buen desarrollo de las acciones del juego (Chase et al., 1997), mientras que la eficacia percibida por los compañeros es la creencia por parte de los jugadores en las capacidades de sus compañeros para desarrollar adecuadamente las exigencias de su deporte (Lent y Lopez, 2002). Por último, la eficacia colectiva, es definida como las creencias compartidas del grupo en el conjunto de sus capacidades para organizar y ejecutar las acciones requeridas para producir los objetivos dados (Bandura, 1997).

Si bien es verdad que se han encontrado pocos estudios relacionando la cohesión con la autoeficacia y eficacia percibida por los compañeros y el entrenador, es decir, atendiendo a la medición de la eficacia de forma individual (Leo, García Calvo, Sánchez Miguel y Parejo, 2008; García Calvo, Leo, Parejo, Sánchez Miguel y Menayo, 2008) sí podemos encontrar numerosas investigaciones donde se pone de manifiesto la relación entre la cohesión y la eficacia



colectiva y el rendimiento grupal (Heuzé et al., 2006; Heuzé, Sarrazin, Masiero, Raimbault y Thomas, 2006; Kozub y McDonnell, 2000; Paskevich, Brawley, Dorsch y Widmeyer, 1999; Spink, 1990).

La mayoría de estudios que han investigado sobre la relación de la cohesión y la eficacia colectiva han afirmado que los jugadores que perciben mayor cohesión dentro de sus equipos desarrollan percepciones más fuertes sobre la eficacia colectiva del grupo (Heuzé et al. 2006a; Heuzé et al. 2006b; Paskevich, 1995). Aunque existe una distinción entre los que defienden que los aspectos tarea de la cohesión son los que más relacionados están con la eficacia colectiva percibida (Kozub y McDonnell, 2000; Paskevich et al., 1999) y los que no encuentran ninguna distinción entre aspectos sociales y tarea, en la relación de cohesión y eficacia colectiva (Spink, 1990).

En la relación de la cohesión y el rendimiento, los primeros resultados fueron poco concluyentes y poco constantes puesto que diversas investigaciones confirmaban tanto relaciones negativas (Lenk, 1969; Martens y Peterson, 1971; Landers y Lüschen, 1974) como relaciones positivas (Carron y Ball, 1977; Williams y Hacker, 1982).

Para tratar de aclarar esta cuestión se han desarrollado diversos trabajos, destacando los meta-análisis de Mullen y Copper (1994), de Beal, Cohen, Burke y McLendon (2003) y de Carron et al. (2002) en los que se llega a la conclusión de que la relación entre cohesión y rendimiento es positiva, aunque poco significativa, centrándose principalmente en el constructo tarea de la cohesión.

En esta línea, García-Mas y Vicens (1994, 1995) plantean la existencia de la cooperación como uno de los factores que determina el rendimiento de un equipo deportivo. Estos autores consideran la cooperación como

elemento paralelo a la cohesión grupal y que define el funcionamiento de la dinámica interna de los equipos deportivos (García-Mas, Olmedilla, Morilla, Rivas, García y Ortega, 2006).

Teniendo en cuenta los estudios previos, Carron et al. (2002) sugirieron centrar sus investigaciones en el grupo de variables que han demostrado estar correlacionadas con la cohesión y el éxito del equipo, como puede ser la eficacia. Si además tenemos en cuenta la dificultad para valorar el rendimiento en los deportes colectivos, podría ser interesante utilizar la eficacia percibida como medida de aproximación al rendimiento.

Como hemos comentado anteriormente, los estudios de Leo et al. (2008) y García Calvo et al. (2008) se centran en la valoración de la eficacia individual de los jugadores percibida por el entrenador y los compañeros, donde afirman que la eficacia percibida por los compañeros y por el entrenador va estar relacionada positivamente con la cohesión, teniendo como aspecto fundamental el reconocimiento por parte del entrenador y del grupo de la importancia de cada jugador y del papel que realiza.

Por tanto, el principal objetivo de este estudio es analizar las relaciones existentes entre la cohesión de grupo y la autoeficacia, la eficacia colectiva, la eficacia percibida por los compañeros, la eficacia percibida por el entrenador, las expectativas de éxito y el rendimiento.

Hipótesis

La primera hipótesis que se plantea es la presencia de una relación positiva entre cohesión de equipo y la percepción de autoeficacia, eficacia colectiva, eficacia percibida en los compañeros, eficacia por parte del entrenador en sus jugadores, expectativas de éxito y el rendimiento del equipo a final de la

temporada. Además, como segunda hipótesis, se afirma que los factores relacionados con el componente tarea de la cohesión serán los mejores predictores de la autoeficacia, eficacia colectiva, eficacia percibida por los compañeros, la eficacia percibida por el entrenador y el rendimiento.

Método

Participantes

Este estudio se realizó con una muestra de 68 jugadores de baloncesto, que tras la eliminación de los casos perdidos y de las muertes experimentales, fue de 61 sujetos, con edades comprendidas entre los 14 y 16 años ($M = 15.39$; $SD = .68$). Todos ellos pertenecientes a seis equipos de baloncesto federados en la Liga Cadete Masculina de Extremadura y con una experiencia de al menos cuatro años jugando al baloncesto. Los entrenadores que formaron parte de la investigación fueron un total de 6 y tenían formación federativa y una experiencia durante al menos seis años entrenando en categorías inferiores y sénior.

Instrumentos

Cohesión. Para valorar la cohesión se han utilizado dos instrumentos de medida. Por un lado, utilizamos una adaptación en castellano del *Group Environment Questionary* (GEQ: Carron, Widmeyer y Bradley, 1985). Este instrumento consta de 18 ítems que están agrupados en dos factores principales, cohesión tarea (ej.: Los miembros del equipo unen sus esfuerzos para conseguir los objetivos durante los entrenamientos y los partidos) y cohesión social (ej.: A los miembros del equipo les gusta salir juntos). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5.

Por otro lado, se utilizó el *Multidimensional Sport Cohesion Instrument* (MSCI: Yukelson,

Weinberg y Jackson, 1984), traducido al castellano por García, Rodríguez, Andrade y Arce (2006) y denominado como *Instrumento Multidimensional de Cohesión Deportiva*. Este cuestionario está compuesto por 22 ítems, que incluyen cuatro dimensiones generales de la cohesión grupal: calidad de trabajo en cuanto a la ejecución (ej.: ¿cómo crees que es vuestro trabajo en equipo?), roles valorados (ej.: ¿crees que tu rol o contribución al equipo es valorada por tus compañeros?), calidad de ejecución en cuanto las relaciones interpersonales (ej.: valora el grado de apoyo y respeto mutuo entre los jugadores de tu equipo) y atracción hacia el grupo (ej.: ¿estás satisfecho con las amistades que has hecho dentro del equipo?). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5.

Eficacia. Para medir la autoeficacia, la eficacia colectiva y la eficacia individual percibida por los compañeros y por el entrenador, se ha utilizado un mismo cuestionario de elaboración propia basado en la guía de Bandura (2006) para todas las dimensiones, diferenciando la autoeficacia, donde la valoración la realiza cada jugador sobre sí mismo, la eficacia colectiva, donde la valoración la realiza cada jugador sobre la capacidad del equipo, la eficacia percibida por los compañeros, donde la valoración la efectuaba cada jugador sobre cada uno de sus compañeros y la eficacia percibida por el entrenador, donde la valoración la realizaba el entrenador sobre cada jugador. Las respuestas a los ítems se realizan sobre una escala de 5 puntos de formato Likert, en todos los casos. La medición se realizaba en diferentes fases del juego valorando aspectos técnicos y tácticos en fase de ataque y defensa (ej.: ¿Cómo te valoras en fase de defensa a nivel táctico?), los aspectos físicos y psicológicos (ej.: ¿Cómo te valoras en los aspectos mentales y psicológicos?) y un

último ítem de valoración general del jugador en el juego (ej.: ¿Cómo te valoras en general como jugador?). Todos los ítems se agrupan en un único factor principal que engloba la eficacia percibida en todas las fases del juego.

Expectativas de éxito. Para medir las expectativas de éxito, se elaboró una pregunta dirigida a los jugadores acerca de la posición en que creen que deberían quedar en la clasificación a final de la temporada.

Rendimiento. El rendimiento se valoró mediante la clasificación de cada uno de los equipos tras la liga regular.

Procedimiento

Para llevar a cabo la recogida de datos, se desarrolló un protocolo de actuación para asegurar que la obtención de los datos fuera similar en todos los participantes implicados en la investigación.

En primer lugar, se contactó con los entrenadores de los diferentes equipos que podrían formar el conjunto de participantes de la investigación. También se informó a los deportistas de que su participación era voluntaria y las respuestas serían tratadas confidencialmente. Los participantes rellenaron los cuestionarios en el vestuario, sin la presencia del entrenador, de manera individual y en un clima adecuado, que les permitía concentrarse sin tener ningún tipo de distracción. El proceso de realización de los cuestionarios duró aproximadamente 25 minutos.

El investigador principal estuvo presente en el momento en que los sujetos completaban los cuestionarios, e insistió en la posibilidad de preguntar cualquier tipo de duda que apareciese durante el proceso.

Análisis de los datos

Para el tratamiento de los datos se ha utilizado el software SPSS 15.0, a través del

cual se han realizado diferentes tipos de análisis para buscar las relaciones existentes entre las distintas variables. Los análisis de datos que se realizaron fueron análisis descriptivos, análisis de fiabilidad, correlaciones y regresiones.

En cuanto a la validez y fiabilidad de los instrumentos de medida, se debe señalar que tras la realización del análisis de la consistencia interna, y de análisis factorial exploratorio, se obtuvieron valores aceptables de fiabilidad y una estructura factorial como se esperaba. El Alpha de Cronbach posee un valor por encima de .70 en todos sus factores, por lo que podemos considerarlo como bastante adecuado. Se debe señalar que el factor Calidad de trabajo en cuanto a las relaciones interpersonales del *Instrumento Multidimensional de Cohesión Deportiva* fue eliminado ya que existían dificultades para obtener la estructura factorial esperada con dicho factor, ya que presentaba pesos elevados en otros factores. Además, el Alpha de Cronbach era tan solo de .30. Por último, destacar que tras el análisis de los instrumentos utilizados para medir la eficacia percibida se descubrió la existencia de un único factor que agrupaba a todos los ítems, mostrando una consistencia interna elevada ($\alpha > .80$).

Resultados

Estadísticos descriptivos

En primer lugar, se analizan los estadísticos descriptivos de las principales variables de nuestro estudio. En la tabla 1, se puede observar que la media de los distintos factores que miden la cohesión poseen puntuaciones similares, que corresponden a valores elevados de la cohesión. Igualmente, la media de los diferentes tipos de eficacia es moderadamente elevada, excepto en el caso de la eficacia

percibida por el entrenador, que es inferior a los demás valores medios. En el caso de las expectativas de éxito y de rendimiento,

también encontramos valores medios elevados, siendo ligeramente mayores los de las expectativas de éxito sobre los de rendimiento.

	M	DT	α
Calidad de Ejecución	3.76	.74	.80
Atracción hacia el Grupo	4.24	.72	.77
Roles Valorados	3.97	.71	.79
Cohesión Tarea	3.77	.82	.81
Cohesión Social	3.50	.78	.86
Eficacia Colectiva	3.61	.91	.93
Eficacia Percibida Entrenador	2.87	.88	.94
Autoeficacia	3.83	.72	.93
Eficacia Percibida Compañeros	3.50	.46	.97
Expectativas de éxito	7.57	3.40	.94
Rendimiento	6.93	3.64	-

Tabla 1. Estadísticos descriptivos.

Correlaciones

Se llevó a cabo un análisis de regresión bivariada, con el objetivo de comprobar las relaciones existentes entre los diferentes factores que forman parte de nuestra investigación.

Como se puede observar en la tabla 2, los factores de principales de la cohesión se relacionan con varios aspectos de la eficacia

percibida, con las expectativas de éxito y el rendimiento. Así, podemos destacar la relación existente entre los dos factores de la cohesión, tarea y social, con los factores eficacia colectiva, eficacia percibida por los compañeros, con las expectativas de éxito y el rendimiento ($p < .01$). Encontramos que la cohesión tarea también se relaciona con la autoeficacia ($p < .05$), no siendo así en el caso de la cohesión social. Sin embargo

no se encuentra ningún tipo de relación en ambas variables con la eficacia percibida por el entrenador.

Con respecto a los factores secundarios de la cohesión, hay que destacar la calidad de trabajo con respecto a la ejecución, ya que se relaciona significativamente con todos los factores de la eficacia percibida ($p < .01$), eficacia colectiva, eficacia percibida por los compañeros y autoeficacia, exceptuando la

eficacia percibida por el entrenador. Así, también se relaciona de forma significativa con las expectativas de éxito y el rendimiento ($p < .01$). En el caso del factor atracción hacia el grupo, las relaciones se hallan con la eficacia colectiva (.43) y la eficacia percibida por los compañeros (.41). En cambio, el factor roles valorados es el único de factor secundario que no se relaciona con la eficacia colectiva, y sí con la autoeficacia (.30).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Calidad Ejecución	-									
2. Atracción al Grupo	.469(**)	-								
3. Roles Valorados	.426(**)	.424(**)	-							
4. Cohesión Tarea	.761(**)	.572(**)	.412(**)	-						
5. Cohesión Social	.558(**)	.383(**)	.079	.714(**)	-					
6. Eficacia Colectiva	.762(**)	.430(**)	.164	.719(**)	.685(**)	-				
7. Efi Per Entrenador	-.011	.001	-.071	.012	.025	-.051	-			
8. Autoeficacia	.282(*)	.030	.297(*)	.282(*)	.140	.326(*)	.295(*)	-		
9. Efi Per	.740(**)	.409(**)	.143	.727(**)	.605(**)	.810(**)	.101	.379(**)	-	
Compañeros										
10. Expectativas Éxito	.524(**)	.142	.033	.421(**)	.530(**)	.598(**)	.290(*)	.248	.561(**)	-
11. Rendimiento	.407(**)	.118	.001	.380(**)	.511(**)	.498(**)	.398(**)	.215	.476(**)	.954(**)

** $p < .01$; * $p < .05$

Tabla 2. Correlaciones entre los factores del estudio.

Análisis de Regresión

Mediante el análisis de regresión lineal se pretende determinar los predictores de las variables que consideramos más importantes de la investigación.

En la tabla 3, se exponen los principales estadísticos obtenidos al realizar un análisis de regresión por pasos, tomando como variable dependiente al factor principal de la eficacia colectiva. Como se observa en los resultados, la predicción de la eficacia colectiva tiene un porcentaje de varianza explicada del 68%. La

variable que más predice la eficacia colectiva, con un 58% de varianza explicada, es la calidad de ejecución, que como hemos visto anteriormente, es uno de los factores de la cohesión tarea. Es decir, los jugadores que perciben una mayor calidad de ejecución, también perciben una mayor eficacia colectiva del equipo. En el segundo paso, aparece como predictor el factor principal, cohesión social, con casi un 10% de varianza explicada, esta variable, al igual que la anterior predice positivamente.

Variable	β	R ²	t	P
Paso 1		.580		
Calidad de Ejecución	.762		9.032	.000
Paso 2		.678		
Calidad de Ejecución	.5514		6.141	.000
Cohesión Social	.377		4.205	.000

Tabla 3. Coeficientes del análisis de regresión por pasos considerando como variable dependiente la Eficacia Colectiva.

En la tabla 4, se exponen los principales estadísticos obtenidos al realizar un análisis de regresión por pasos, tomando como variable dependiente al factor principal de la Eficacia percibida por los compañeros. Como se observa en los resultados, la calidad de ejecución es el principal predictor de la eficacia percibida por los compañeros, obteniendo un porcentaje de varianza explicada del 54%. En este caso, esta variable predice de forma positiva, con lo que los jugadores que perciban mayor calidad de ejecución, mostrarán mayores puntuaciones

en la eficacia percibida en los compañeros. En el segundo paso, aparece como predictor el factor principal, cohesión tarea, con un 7% de varianza explicada, esta variable, al igual que la anterior predice positivamente, pero en este caso la capacidad predictiva es débil. En el tercer paso, aparece como predictor el factor secundario de la cohesión tarea, roles valorados, con un 5% de varianza explicada, esta variable predice negativamente, pero como ocurría anteriormente, la capacidad predictiva es muy débil y por tanto no se debe dar relevancia a este resultado.

Variable	β	R ²	t	P
Paso 1		.548		
Calidad de Ejecución	.740		8.463	.000
Paso 2		.612		
Calidad de Ejecución	.445		3.532	.001
Cohesión Tarea	.388		3.080	.003
Paso 3		.665		
Calidad de Ejecución	.514		4.272	.000
Cohesión Tarea	.442		3.701	.000
Roles Valorados	-.258		-3.008	.004

Tabla 4. Coeficientes del análisis de regresión por pasos considerando como variable dependiente la Eficacia Percibida por los Compañeros.

En la tabla 5, se exponen los principales estadísticos obtenidos al realizar un análisis de regresión por pasos, tomando como variable dependiente el rendimiento del equipo al final de la temporada. Como se observa en los resultados, la cohesión social es el principal predictor del rendimiento, obteniendo un porcentaje de varianza explicada del 26%. En este caso, esta variable

predice de forma positiva, con lo que los jugadores que perciben niveles más altos en la cohesión social, obtienen mayor rendimiento con su equipo al final de temporada. En el segundo paso, aparece como predictor el factor secundario de la cohesión tarea, calidad de ejecución, con un 6% de varianza explicada, esta variable, al igual que la anterior predice positivamente.

Variable	β	R ²	t	P
Paso 1		.261		
Cohesión Social	.511		4.570	.000
Paso 2		.311		
Cohesión Social	.362		2.753	.008
Calidad de Ejecución	.268		2.040	.046

Tabla 5. Coeficientes del análisis de regresión por pasos considerando como variable dependiente el Rendimiento.

Discusión

El principal objetivo de este estudio era analizar las relaciones existentes entre la cohesión de grupo, la autoeficacia, la eficacia colectiva, la eficacia percibida por los compañeros, la eficacia percibida por el entrenador, las expectativas de éxito y el rendimiento.

Tras analizar los resultados, se puede afirmar la primera de las hipótesis, ya que se planteaba la presencia de una relación positiva entre cohesión de equipo y la percepción de autoeficacia, eficacia colectiva, eficacia percibida en los compañeros, eficacia por parte del entrenador, expectativas de éxito y el rendimiento. Los resultados muestran que existe una relación significativa entre la eficacia percibida por los compañeros y la eficacia colectiva con los factores principales de la cohesión, tarea y social. Resultados similares fueron encontrados por Heuzé et al. (2006a) que confirman que los jugadores que desarrollan percepciones más fuertes de la cohesión perciben una eficacia colectiva más alta dentro de su equipo. Además, reafirmando esta idea, encontramos relaciones significativas en los factores secundarios de la cohesión, calidad en la ejecución y atracción hacia el grupo, que hacen referencia a aspectos tarea y social, con la eficacia colectiva y la eficacia percibida por los compañeros. En esta línea, Spink (1990) encontró que los equipos con altos niveles de eficacia colectiva obtenían mayores niveles de cohesión, que los equipos con niveles bajos de eficacia colectiva, que obtenían menores niveles de cohesión, tanto en la tarea como en lo social, en ambos casos. Dichos resultados se contraponen a los obtenidos por Paskevich y cols. (1999), no por la relación que establece entre la cohesión y la eficacia colectiva, sino porque dicha relación la

atribuye solo a la cohesión tarea, no como en nuestro caso, que los resultados reflejan dicha relación para la cohesión social y de tarea

En cambio, la autoeficacia se relaciona con la cohesión tarea y los factores secundarios relacionados con aspectos tarea, calidad de ejecución y roles valorados, pero no se ha encontrado ningún tipo de relación significativa entre la autoeficacia y la cohesión social. Resultados similares fueron expuestos por Eys y Carron (2001) que investigaron la relación entre la ambigüedad del rol, la cohesión y la autoeficacia dentro de seis equipos universitarios de baloncesto. Sus resultados destacan que los individuos que tenían menor cohesión a la tarea y no tenían claras sus responsabilidades del rol, percibieron niveles más bajos de autoeficacia, pero no hacen referencias a la cohesión social. Además, acorde con los resultados anteriores, Paskevich et al. (1999) hallaron correlaciones fuertes sólo entre los aspectos de tarea relacionados con de la cohesión y la percepción eficacia de los jugadores.

Destacar, cómo en relación a las expectativas de éxito y el rendimiento se debe señalar que se relacionan significativamente con los dos factores principales de la cohesión, tarea y social, y con un factor secundario de la cohesión, la calidad de trabajo con respecto a la ejecución, factor que hace referencias a aspectos tarea. Se expresaron conclusiones contradictorias por Carron et al. (2002) en su estudio, donde afirmaban que existe una relación positiva y moderada entre la cohesión de grupo y el rendimiento deportivo, principalmente cuando la cohesión se define como unión en la ejecución, es decir, cohesión tarea, pero no cuando se define operacionalmente como la atracción interpersonal al grupo o

cohesión social (Beal et al., 2003; Mullen y Copper, 1994).

Hay que destacar que no se encuentra ningún tipo de relación entre los aspectos de la cohesión, ya sea a nivel social o tarea, con la eficacia percibida por el entrenador. fueron encontrados resultados contradictorios por Leo et al. (2008) donde muestran que la eficacia percibida por el entrenador tiene una gran relación con los cuatro factores de la cohesión, destacando altas correlaciones en la cohesión social y de tarea.

Por tanto, se puede afirmar que la cohesión a la tarea y la cohesión social están relacionados positivamente con la eficacia colectiva, la eficacia percibida por los compañeros, las expectativas de éxito y el rendimiento. En cambio, la autoeficacia sólo se relaciona positivamente con la cohesión a la tarea y la eficacia percibida por el entrenador no presenta ninguna correlación significativa con las dimensiones de la cohesión.

A la hora de corroborar la segunda hipótesis, la cual enunciaba que los factores relacionados con el componente tarea de la cohesión iban a ser los mejores predictores de la autoeficacia, la eficacia colectiva, eficacia percibida por los compañeros y por el entrenador, las expectativas de éxito y el rendimiento. En este caso, solo encontramos predicciones sobre las variables eficacia colectiva, eficacia percibida por los compañeros y el rendimiento. En cambio, sí podemos afirmar que el aspecto tarea de la cohesión, ilustrado en el factor calidad de trabajo en cuanto a la ejecución, es el mejor predictor tanto de la eficacia colectiva como de la eficacia percibida por los compañeros. Algunos resultados similares fueron encontrados por Kozub y McDonnell (2000) en un estudio que implicaba siete equipos de la unión del rugby. Encontraron que las dos

dimensiones de la cohesión de la tarea eran predictores positivos de la eficacia colectiva con la integración-tarea del grupo, siendo levemente mejor que atracciones individuales al grupo-tarea.

Sin embargo, no podemos afirmar que la cohesión tarea sea el mejor predictor del rendimiento, ya que, tal y como se muestran en los resultados, la cohesión social aparece como el mayor predictor del rendimiento. Estos resultados pueden deberse a que la muestra de la investigación se trata de jugadores en edades de iniciación, donde el grupo de iguales y por tanto los aspectos sociales, cobran más relevancia que aspectos relacionados con las tareas a desarrollar como forma de obtener rendimiento. En contraposición a los resultados encontrados, destacar como hemos comentado anteriormente los trabajos de Beal et al., (2003), Mullen y Copper (1994) y Paskevich et al., (1999) desarrollados con profesionales que afirman que en la relación cohesión y rendimiento está presente cuando la cohesión hace referencia a aspectos tareas y no cuando intervienen aspectos sociales. Por todo ello, podemos afirmar que los aspectos tarea de la cohesión son los que mejor predicen la eficacia colectiva y eficacia percibida por los compañeros, pero no ocurre lo mismo en el caso del rendimiento, de la autoeficacia y la eficacia percibida por el entrenador.

En cuanto a las limitaciones del estudio, se puede destacar que nuestro trabajo de investigación mide la influencia de la cohesión en la eficacia percibida, sin tener en cuenta que entre las variables cohesión y eficacia puede existir una doble direccionalidad a la hora de relacionarse. Sería interesante para futuros trabajos analizar esta relación bidireccionalidad entre las dos variables y su posible influencia con las

expectativas de éxito y rendimiento deportivo.

La principal conclusión que se puede extraer del estudio es que los entrenadores y psicólogos de equipo deportivos deberían tratar de desarrollar aspectos múltiples de la cohesión, centrándose esencialmente en la

cohesión tarea, ya que aumentarán los niveles de eficacia percibida por los compañeros, aumentarán la eficacia colectiva y el rendimiento grupal del equipo, debido a las fuertes relaciones que se establecerán entre los miembros del grupo.

INTERACCION DE LA COHESION EN LA EFICACIA PERCIBIDA, LAS EXPECTATIVAS DE EXITO Y EL RENDIMIENTO EN EQUIPOS DE BALONCESTO

PALABRAS CLAVE: Cohesión, Eficacia, Rendimiento y Baloncesto.

RESUMEN: El presente estudio analiza las relaciones entre la cohesión y la autoeficacia, la eficacia colectiva, la eficacia percibida por los compañeros, la eficacia percibida por el entrenador, las expectativas de éxito y el rendimiento colectivo. La muestra está formada por 61 participantes pertenecientes a seis equipos baloncesto federados. Se utilizaron diversos instrumentos para valorar la cohesión, la eficacia percibida y las expectativas de éxito, y el rendimiento se midió a través de la clasificación. Los resultados obtenidos señalan la relación positiva entre la eficacia percibida con los cuatro factores de la cohesión, tanto los aspectos sociales como de tarea. Además, se puede afirmar que los jugadores que perciben mayor grado de cohesión se relacionan con los jugadores que perciben mayores expectativas de éxito y obtienen mayor rendimiento.

Referencias

- Alzate, R., Lázaro, I., Ramírez, A. y Valencia, J. (1997). Análisis del impacto del estilo de comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, la eficacia colectiva y la satisfacción. *Revista de Psicología del Deporte*, 12, 7-25.
- Andrade Bastos A., Salguero, A., González-Boto, R., Tuero, C. y Márquez, S. (2005). Habilidad física percibida en nadadores de competición Brasileños. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 5 (1-2), 245-255.
- Bandura. A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York: Freeman.
- Bandura. A. (2006). Guide to the construction of self-efficacy scales. En F. Pajares y T. Urdan (Eds.). *Self-efficacy beliefs of adolescents*. (Vol. 5. pp. 307-337). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. y McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 6, 989-1.004.
- Beauchamp, M. R. (2007). Efficacy beliefs within relational and group contexts in sport. En S. Jowett and D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 181-193). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Carron. A. V. Brawley. L. R. y Widmeyer. W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron. A. V. Widmeyer. W. N. y Brawley L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology* 7 244-266.
- Carron, A. V. y Ball, J. R. (1977). Cause-effect characteristics of cohesiveness and participation motivation in intercollegiate hockey. *International Review of Sport Sociology*, 12, 49-60.
- Carron, A. V., Colman. M. M., Wheeler. J. y Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Chase, M. A., Lirgg, C. D. y Feltz, D. L. (1997). Do coaches' efficacy expectations for their teams predict team performance? *The Sport Psychologist*, 11, 8-23.
- Eys, M. A. y Carron. A. V. (2001). Role ambiguity, task cohesion and task self-efficacy. *Small Group Research*, 32, 356-373.
- García, E. M., Rodríguez, M., Andrade, E. M. y Arce C. (2006). Adaptación del cuestionario MSCSI para la medida de la cohesión en futbolistas jóvenes españoles. *Psicothema*, 18 (3), 668-672.
- García Calvo, T., Leo, F. M., Parejo, I., Sánchez Miguel, P. A. y Menayo, R. (2008). Interactive effects of team cohesion on perceived efficacy in semi-professional sport. *Manuscrito en revisión*.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., García E. y Ortega, E. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicothema*, 18 (3), 425.432.
- García-Mas, A. y Vicens, P. (1994). La psicología del equipo deportivo. Cooperación y rendimiento. *Revista de Psicología del Deporte*, 6, 79-87.
- García-Mas, A. y Vicens, P. (1995). Cooperación y rendimiento en un equipo deportivo. *Psicothema*, 7 (1), 5-19.

- Heuzé, J. P., Raimbault, N. y Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy, and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences*, 24, 59-68.
- Heuzé, J. P., Sarrazin, P., Masiero, M., Raimbault, R. y Thomas, J. P. (2006). The relationships of perceived motivational climate to cohesion and collective efficacy in elite female teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 201-218.
- Kozub, S. A. y McDonnell, J. F. (2000). Exploring the relationship between cohesion and collective efficacy in rugby teams. *Journal of Sport Behavior*, 23, 120-129.
- Landers, D. M., y Lüschen, G. (1974). Team performance outcome and cohesiveness of competitive coaching groups. *International Review of Sport Sociology*, 9, 57-69.
- Lázaro, I. y Villamarín, F. (1997). Capacidad predictiva de la auto-eficacia individual y colectiva sobre el rendimiento en jugadoras de baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 4, 27-38.
- Lenk, H. (1969). Top performance despite internal conflict: An antithesis to a functionalistic proposition. En J. W. Loy y G.S. Kenyon (Eds.), *Sport, culture, and society: A reader on the sociology of sport* (pp. 393-396). Toronto: Collier-Macmillan.
- Lent, R. W. y López, F. G. (2002). Cognitive ties that bind: a tripartite view of efficacy beliefs in growth-promoting relationships. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 21, 256-286.
- Leo, F. M., García Calvo, T., Sánchez Miguel, P. A. y Parejo, I. (2008). Importancia de la percepción de eficacia para la mejora de la cohesión en el fútbol. *Cuadernos de psicología del deporte*, 8 (1), 47-60.
- Martens, R. y Peterson, J. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. *International Review of Sport Sociology*, 6, 49-71.
- Mullen, B. y Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Myers, N. D., Feltz, D. L. y Short, S. E. (2004). Collective efficacy and team performance: A longitudinal study of collegiate football teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 126-138.
- Paskevich, D. M. (1995). Conceptual and measurement factors of collective efficacy in its relationship to cohesion and performance outcome. Tesis de Master, University of Waterloo, Waterloo, Canadá.
- Paskevich, D. M., Brawley, L. R., Dorsch, K. D. y Widmeyer, W. N. (1999). Relationship between collective efficacy and cohesion: Conceptual and measurement issues. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3, 210-222.
- Spink, K. S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 12, 301-311.
- Williams, J. M. y Hacker, C. M. (1982). Causal relationships among cohesion, satisfaction, and performance in women's intercollegiate field hockey teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 4, 324-337.
- Yukelson, D., Weinberg, R. y Jackson, A. (1984). A multi-dimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 6, 103-107.



Exploring the Direction between Cohesion and Collective Efficacy and their Relationship with Performance in Team Sports.

Journal:	<i>Journal of Sports Sciences</i>
Manuscript ID:	RJSP-2011-0661
Manuscript Type:	Original Manuscript
Keywords:	Cohesion, collective efficacy, direction, performance

SCHOLARONE™
Manuscripts

Exploring the Direction between Cohesion and Collective Efficacy and their
Relationship with Performance in Team Sports.

Running title: Cohesion, Collective Efficacy and Performance

Keywords: Cohesion, collective efficacy, direction, performance

For Peer Review Only

1
2
3 Within the field of sport psychology, research of group dynamics in team
4 sports has recently increased. Studies of group processes in sports have focused on
5 several aspects, such as group composition, group size, direction, approval, as well
6 as psychological aspects, such as motivation, cohesion, efficacy, leadership,
7 cooperation.
8
9
10
11
12

13
14 Thus, taking into account that the chief goal of sport teams is to immediately
15 attain the players' greatest efficacy, many investigations have attempted to determine
16 which variables affect optimal sport performance. Cohesion and collective efficacy
17 are currently two of the most widely studied psychological variables in sport
18 psychology because of their importance in the development of the game and their
19 impact on team performance (Carron, Colman, Wheeler, & Stevens, 2002; Heuzé,
20 Raimbault, & Fontayne, 2006; Myers, Feltz, & Short, 2004). Nevertheless, to our
21 knowledge, very few studies have been conducted to measure the mutual influence
22 of these variables and there is some controversy about which variable has more
23 impact on performance.
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35

36 Despite this issue, works that have examined the relationship between
37 cohesion and collective efficacy have reported that players who perceive greater
38 team cohesion develop stronger perceptions of the group's collective efficacy
39 (Heuzé, Raimbault et al. 2006; Heuzé, Sarrazin, Masiero, Raimbault, & Thomas,
40 2006). However, there is some controversy between studies that defend the idea that
41 aspects of task cohesion are more related to the perception of collective efficacy
42 (Kozub & McDonnell, 2000; Paskevich, Brawley, Dorsch, & Widmeyer, 1999;
43 Ramzaninezhad, Keshtan, Shahamat, & Kordshooli, 2009) and studies that found no
44 differences between social and task cohesion in the relation between cohesion and
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

1
2
3 collective efficacy (Heuzé, Raimbault et al., 2006; Leo, García Calvo, Parejo,
4
5 Sánchez Miguel, & Sánchez Oliva, 2010; Spink, 1990).
6

7
8 Some works have defined cohesion as “a dynamic process that is reflected in
9
10 part by the tendency of a group to stick together and remain united in the pursuit of
11
12 its instrumental objectives and/or for the satisfaction of member affective needs”
13
14 (Carron, Brawley, & Widmeyer, 1998, p.213), as an antecedent of collective efficacy
15
16 (Bandura, 1997; Kozub & McDonnell, 2000; Leo et al. 2010). Kozub and
17
18 McDonnell reported that task cohesion dimensions were the strongest predictor of
19
20 collective efficacy in professional rugby teams. Subsequently, Leo et al., using a
21
22 basketball cadet sample, also found that group cohesion positively predicted
23
24 collective efficacy, but with no difference between task and social cohesion
25
26 dimensions.
27
28

29
30 But some authors have indicated that cohesion is both an antecedent and a
31
32 consequence of collective efficacy (Heuzé, Bosseult, & Thomas, 2007; Zaccaro,
33
34 Blair, Peterson, & Zazanis, 1995). Zaccaro et al. suggested that the relationship
35
36 between cohesion and collective efficacy is reciprocal, and that to understand the
37
38 relationships between these variables, it might be necessary to differentiate between
39
40 the types of cohesion considered antecedents or consequences of perceived efficacy.
41
42 When cohesion is an antecedent, certain positive changes associated with it should
43
44 enhance group performance and promote higher levels of collective efficacy
45
46 (Bandura, 1997; Kozub & McDonnell, 2000; Leo et al., 2010). When it is a
47
48 consequence, stronger perceptions of collective efficacy should increase the desire to
49
50 stick together and thereby, group cohesion (Heuzé et al., 2007; Zaccaro et al., 1995).
51
52

53
54 According to Carron’s model (1982), team members develop a perception of
55
56 the team and how the group satisfies their needs and personal goals, and a second
57
58
59
60

1
2
3 perception that is related to the team as a whole. According to this, Zaccaro et al.
4
5 (1995) and subsequently Heuzé et al. (2007) stated that *individual* cohesion levels,
6
7 that is, individual attraction to the group—which reflects individuals' perceptions of
8
9 personal motivations that attract them to the group and keep them in the group
10
11 (Carron et al, 1998)— may be a predictor of collective efficacy; whereas the *group*
12
13 cohesion level, or group integration— which reflects the perception of proximity,
14
15 similarity, and connection with the group as well as the strength of this link (Carron
16
17 et al., 1998)— may be a consequence of the perception of collective efficacy.
18
19

20
21 Regarding the development of the perception of cohesion, team players
22
23 generate two patterns: one that reflects the degree to which group members work
24
25 together to achieve common goals, called *task cohesion*, and a second pattern that
26
27 refers to how team members empathize with each other and enjoy group fellowship,
28
29 called *social cohesion* (Carron, Widmeyer, & Brawley, 1985; Carron et al. 1998). In
30
31 accordance with these dimensions, four manifestations of team cohesion have been
32
33 identified: Group Integration-Task (GI-T), Group Integration-Social (GI-S),
34
35 Individual Attraction to the Group-Task (ATG-T), and Individual Attraction to the
36
37 Group-Social (ATG-S).
38
39

40
41 Thus, Heuzé et al. (2007) showed that Individual Attraction to the Group-
42
43 Task might be an antecedent of collective efficacy, whereas Group Integration would
44
45 be considered a consequence of efficacy. In their design, they controlled group
46
47 performance because it may affect players' perceptions of cohesion and collective
48
49 efficacy (Feltz & Lirgg, 1998; Heuzé, Raimbault et al., 2006; Myers et al., 2004;
50
51 Watson, Chemers, & Preiser, 2001). They found that Individual Attraction to the
52
53 Group-Task measured at the beginning of the season predicted changes in collective
54
55 efficacy throughout the league.
56
57
58
59
60

1
2
3 With regard to the relationship between cohesion and collective efficacy,
4
5 most of the studies have emphasized their association with sport performance
6
7 (Heuzé, Raimbault et al., 2006; Leo et al., 2010; Ramzaninezhad et al., 2009). This
8
9 aspect may be the key discriminator in the examination of direction of causality
10
11 between these variables. Previously, a positive relationship between team cohesion
12
13 and performance has been found (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003; Carron,
14
15 Bray, & Eys, 2002; Carron, Colman et al., 2002), as well as between collective
16
17 efficacy and performance (Feltz & Lirgg, 1998; Myers et al., 2004; Myers, Payment,
18
19 & Feltz, 2007). Despite this, there is some controversy about these associations,
20
21 because several studies have found no significant relationship between these
22
23 variables and performance (Carron 1980; Mullen & Copper, 1994).
24
25
26

27 In view of these contradictions, the chief aim of this study is to determine the
28
29 effect of the direction between cohesion and collective efficacy, measured at the
30
31 beginning and at the end of the season, and their relationship with team performance.
32
33 For this purpose, two longitudinal models will be generated to examine the
34
35 relationships between cohesion and collective efficacy and their influence on
36
37 performance in team sports.
38
39
40

41 Method

42 Participants

43 The sample comprised 146 male soccer players. Players belonged to 15
44
45 federative teams that played in the XI group of the National League in the sub18
46
47 category, aged between 15 and 18 years ($M = 16.96$, $SD = .76$). The players had a
48
49 mean previous soccer experience of 9.79 years ($SD = 2.64$).
50
51
52

53 Instruments

1
2
3 **Cohesion.** An adapted Spanish version of the Group Environment
4
5 Questionnaire (GEQ: Carron et al., 1985), previously employed by García Calvo
6
7 (2006), was used to assess team cohesion. This inventory has 18 items are grouped
8
9 into four factors, GI-T (i.e., “Team members are united in their efforts to reach their
10
11 performance goals in training sessions and matches”), GI-S (i.e., “Team members
12
13 would like to spend time together in situations other than training and games”),
14
15 ATG-T (i.e., “On this team, I can do my best”), and ATG-S (i.e., “The team is one of
16
17 the most important social groups I belong to”). Responses were rated on a 5-point
18
19 Likert scale ranging from 1 (*strongly disagree*) to 5 (*strongly agree*). This study
20
21 examined internal consistency through Cronbach’s alpha, obtaining values at both
22
23 measurements (at the start and the end of the season) of .73 and .76 for GI-T, .77
24
25 and .74 for ATG-T, .71 and .73 for GI-S and .74 and .75 for ATG-T.
26
27
28

29 **Collective Efficacy.** To assess collective efficacy, a specific instrument for
30
31 soccer was created, following the suggestions of Heuzé, Raimbault et al. (2006) for
32
33 basketball and handball. The process followed a deductive approach based on
34
35 players’ judgments of their team’s efficacy. Instrument validity was assessed through
36
37 a three-phase process. Firstly, items were developed based on Heuzé, Raimbault et
38
39 al.’s (2006) suggestions for other team sports, which refer specifically to collective
40
41 tasks in attack and defense. Secondly, item clarity and relevance were reviewed by
42
43 professional soccer players who played in the Third Division. Thirdly, authors who
44
45 were experts in group dynamics and a professional soccer coach reviewed the final
46
47 instrument to ensure that the final content was representative and relevant to
48
49 collective efficacy. The resulting instrument starts with an introductory sentence
50
51 (i.e., “Our team’s confidence in our capacity to...”) and has a total of 26 items that
52
53 refer to some offensive (i.e., to keep ball possession in the face of rival pressure) and
54
55
56
57
58
59
60

1
2
3 defensive soccer situations (i.e., "...to defend set piece ball situations"). Responses
4
5 were rated on a 5-point Likert scale ranging from 1 (*bad*) to 5 (*excellent*). The factor
6
7 structure of the 26 items was analyzed with factor analysis both with the data from
8
9 the first measurement and from the second measurement. Results showed that all 26
10
11 items were grouped into two factors, attack and defense. Internal consistency values
12
13 in both measurements were acceptable (.73 and .82, respectively).
14
15

16 **Season Satisfaction.** To assess the season satisfaction, we used a single item
17
18 (Season) that asked the players whether they were satisfied with the team
19
20 classification at the end of the season. Responses were rated on a 5- point Likert
21
22 scale ranging from 1 (*not at all*) to 5 (*very much*).
23
24

25 **Classification.** To measure each team's final performance, we used the final
26
27 position in the classification table at the end of the regular season. We reversed the
28
29 data so that higher classification values (1, 2, 3, etc.) would correspond to higher
30
31 scores (16, 15, 14, etc.).
32
33

34 **Performance.** To assess players' perception of team performance, we used
35
36 the difference between the final position in the classification table and the athletes'
37
38 success expectations at the beginning of the season. Thus, the difference between
39
40 expected performance and final performance in the classification table was
41
42 considered the real performance.
43
44

45 **Procedure**

46
47 In this work, we used a correlation methodology with a longitudinal design to
48
49 study the evolution of group processes. We carried out two assessments at two
50
51 different times, analyzing a sub-sample or specific group over a long time interval.
52
53 Measurements were taken at the beginning of the season and 20-22 weeks later, at
54
55 the end of the season. The first set of analyses was performed during the first third of
56
57
58
59
60

1
2
3 the competition, and the second set of data was collected in the last third of the
4
5 season. Only the players who completed the questionnaires at both the assessment
6
7 times comprised the study sample. Of the 235 players who completed the first
8
9 measurement, only 146 also completed the second measurement, and they comprised
10
11 the final sample.

12
13
14 The main investigator contacted all the coaches from the juvenile teams to
15
16 request permission to include their teams in the study. We informed them about the
17
18 purposes and the procedure. The XI group of the National Juvenile League of Spain
19
20 was made up of 16 teams, and 15 of them agreed to collaborate. Participants
21
22 completed the questionnaires in the changing room before the training session. They
23
24 completed the questionnaires individually, in the absence of their coach, in an
25
26 atmosphere that ensured that they would not be distracted. A researcher was always
27
28 present and encouraged the participants to ask questions if they had any doubts that
29
30 needed to be clarified.
31
32
33
34
35

36 Results

37 Descriptive Statistics

38
39 Table 1 presents the descriptive analysis and data normality of all the
40
41 variables of the research. Regarding data normality, we obtained skewness values
42
43 between -0.7 and 0.9, kurtosis values between -0.8 and 0.7, as well as normal scores
44
45 in the Kolmogorov- Smirnov statistic ($d < .70$, $p > .10$). The tolerance index of the
46
47 variables was between .81 and 1.00, and the variance inflation factor (VIF) index had
48
49 values between 1.00 and 1.23, which indicated that the probability of an error due to
50
51 colinearity could be discarded.
52
53
54
55
56
57
58
59
60

1
2
3 With respect to the means of the cohesion factors were higher both at the
4 beginning and at the end of the season. Moreover, the means both of collective attack
5 and defense efficacy were high although, at the first assessment, collective attack
6 efficacy was higher than collective defense efficacy. However, at the end of the
7 season, collective attack efficacy decreased, and collective defense efficacy
8 increased moderately.
9
10
11
12
13
14
15

16 *****Table 1 near here*****
17
18
19

20 **Structural Equation Model**

21
22 In order to determine the prediction capacity of the variables of our study, we
23 used structural equation modeling. Thus, to analyze the effect of direction of
24 causality of these variables on each other, we tested two models, using one of the
25 variables in each model as a dependent variable. We entered one of the factors
26 measured at the beginning of the league as the predictor variable, and the other factor
27 assessed at the end of the season as the dependent variable. Thus, we obtained two
28 models to determine which variable had more impact on the other variable at the end
29 of the league. In Model 1, we computed cohesion measured at the first assessment as
30 the predictor and collective efficacy at the second measurement as a dependent
31 variable. In Model 2, we used collective efficacy at the first assessment as the
32 predictor and cohesion at the end of the season as a dependent variable. Furthermore,
33 in both models, final performance was entered as a dependent variable of these
34 factors, in order to verify which one of them—cohesion or collective efficacy—
35 better predicted performance.
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53

54 It is important to note that different cohesion factors are formed by latent
55 variables through items that make up each factor, and collective efficacy is a latent
56
57
58
59
60

1
2
3 variable comprised of two groups of items, referring to attack and defense aspects.
4
5 Lastly, performance is a latent variable made up of the table classification and
6
7 satisfaction with the season.
8

9
10 As seen in Table 2, after analyzing the structural equation models, the fit
11
12 indexes were adequate, because they fell between the values considered acceptable
13
14 for the goodness of fit of a structural equation model. Nonetheless, Model 1, where
15
16 cohesion at the beginning of the season was the predictor and collective efficacy at
17
18 the end of the league was a dependent variable, presented fit indexes with higher
19
20 values.
21

22
23 ****Table 2 near here****
24

25 Model 1 had a higher prediction index for the dependent variable (collective
26
27 efficacy) and for performance than Model 2. Thus, Figure 1 shows that group
28
29 cohesion at the beginning of the league positively predicted collective efficacy at the
30
31 end of the season, and this latter variable, in turn, predicted final performance at the
32
33 end of the league.
34

35
36 More specifically, Group Integration-Social and Individual Attraction to the
37
38 Group-Task emerged as the strongest predictors of collective efficacy, explaining
39
40 16% of the variance. The other two cohesion factors, Group Integration-Task and
41
42 Individual Attraction to the Group-Social showed no significant predictive capacity.
43
44 Furthermore, collective efficacy measured at the end of the league positively
45
46 predicted players' performance in the final classification.
47

48
49 ****Figure 1 near here****
50

51 52 53 54 **Discussion**

1
2
3 The chief aim of this study was to determine the effect of causality between
4 cohesion and collective efficacy measured at the beginning and at the end of the
5 season and their relationship with team performance as measured through final
6 classification.
7
8
9
10

11 Firstly, according to our results, we can reaffirm the close relationship
12 between cohesion and collective efficacy (Heuzé, Raimbault et al., 2006; Paskevich
13 et al., 1999; Ramzaninezhad et al., 2009; Spink, 1990), although in this case, team
14 cohesion was a better predictor of collective efficacy than vice versa (Kozub &
15 McDonnell, 2000; Leo et al., 2010).
16
17
18
19
20
21

22 In this sense, after analyzing the structural equation models, both task
23 cohesion components and only Group Integration-Social significantly predicted
24 collective efficacy at the end of the season. Previously, discrepant results have been
25 found about the strength of the relation of cohesion dimensions with players'
26 perception of collective efficacy; whereas some investigations reported that task
27 aspects were the most relevant (Kozub & McDonnell, 2000; Paskevich et al., 1999;
28 Ramzaninezhad et al., 2009), other authors found no differences between task and
29 social aspects in this relationship (Heuzé, Raimbault et al., 2006; Leo et al., 2010;
30 Spink, 1990).
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42

43 In contrast, despite the fact that collective efficacy predicted team cohesion,
44 due to the bidirectionality of the relationship between these constructs (Paskevich et
45 al., 1999; Zaccaro et al., 1995), the prediction indexes were very low, and therefore,
46 the proposals of Zaccaro et al. (1995) and Heuzé et al. (2007) of cohesion as both an
47 antecedent and a consequence of collective efficacy, do not support these outcomes.
48
49
50
51
52

53 Concretely, Zaccaro et al. (1995) postulated that individual attraction to the
54 group would predict collective efficacy, whereas group integration could be a
55
56
57
58
59
60

1
2
3 consequence of the collective efficacy (Heuzé et al., 2007). In this study, both GI-S
4 and GI-T, as well as ATG-T had a high capacity to predict perceived collective
5 efficacy at the end of the season (Leo et al., 2010), in contrast to the results of Heuzé
6 et al. (2007), where only Individual Attraction to the Group-Task, measured at the
7 beginning of the league, predicted changes in collective efficacy during the season.
8
9 According to our results, players who perceived higher team cohesion, both in group
10 integration and individual attraction, at the beginning of the season also perceived
11 greater collective efficacy in their teams at the end of the league (Leo et al., 2010).

12
13
14
15
16
17
18
19
20
21 In the analysis of the relationship between cohesion and collective efficacy,
22 the association of these variables with performance could also influence of the
23 direction of causality between both variables. In this study, collective efficacy
24 predicted final performance, a fact that had already been reported in several previous
25 studies (Feltz & Lirgg, 1998; Myers et al., 2004; Myers, Payment, & Feltz, 2007).
26
27 As mentioned in the Results section, the capacity of collective efficacy to predict
28 performance was greater than that of team cohesion, which suggests that it is more
29 relevant to achieve higher collective efficacy levels at the end of the season because
30 this might guarantee better performance. In contrast, the prediction of performance
31 by team cohesion was nonsignificant (Carron 1980; Mullen & Copper, 1994).

32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43 Summing up, in general, the players' team cohesion during the first months
44 of competition had a greater impact on their perception of collective efficacy at the
45 end of the league. In addition, both group integration and individual attraction to the
46 group were antecedents of collective efficacy, with high predictive capacity.
47
48 Collective efficacy was more relevant than team cohesion for team performance at
49 the end of the season. It seems logical that team cohesion at the end of the season
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

1
2
3 cannot guarantee that the team will be successful, but a team that trusts its capacities
4
5 to deal with difficulties during competitions may attain better outcomes.
6

7
8 One of the main practical implications of this study is that, during pre-season
9
10 and at the beginning of the season, team sport coaches should focus on social aspects
11
12 and tasks, both individually and at a group level, because this would improve the
13
14 perception of collective team efficacy at the end of the season and lead to better team
15
16 performance.
17

18
19 Despite these results, some methodological aspects should be improved in
20
21 order to reach more conclusive outcomes. Mainly, intervention studies to resolve the
22
23 direction between cohesion and collective efficacy are needed, although it is difficult
24
25 to propose a specific program to observe each variable while controlling for all the
26
27 external factors that may emerge.
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

References

- 1
2
3
4
5
6 Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive*
7
8 *theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
9
- 10 Bandura. A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- 11
12 Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and
13
14 performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations.
15
16 *Journal of Applied Psychology*, 6, 989-1004.
17
18
- 19 Carron, A. V. (1980). *Social psychology of sport*. Ithaca, NY: Movement.
- 20
21 Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and
22
23 considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-128.
24
25
- 26 Carron. A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of
27
28 cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and*
29
30 *exercise psychology measurement* (pp. 213–226). Morgantown, WV: Fitness
31
32 Information Technology.
33
34
- 35 Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in
36
37 sport. *Journal of Sport Sciences*, 20, 119-126.
38
39
- 40 Carron, A. V., Colman. M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and
41
42 performance in sport: A meta-analysis. *Journal of Sport & Exercise*
43
44 *Psychology*, 24, 168-188.
45
- 46 Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an
47
48 instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment
49
50 Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
51
52
- 53 Feltz, D. L., & Lirgg, C. D. (1998). Perceived team and player efficacy in hockey.
54
55 *Journal of Applied Psychology*, 83, 557-564.
56
57
58
59
60

- 1
2
3 García Calvo, T. (2006). *Motivación y comportamientos adaptativos en jóvenes*
4 *futbolistas* [Motivation and adaptive behaviors in young soccer players].
5
6 Doctoral dissertation. University of Extremadura.
7
8
9
10 Heuzé, J. P., Bosselut, G., & Thomas, J. P. (2007). Cohesion or collective efficacy:
11
12 What should be the focus of elite female handball team coaches? *The Sport*
13 *Psychologist, 21*, 383-399.
14
15
16 Heuzé, J. P., Raimbault, N., & Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion,
17
18 collective efficacy, and performance in professional basketball teams: An
19
20 examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences, 24*, 59-68.
21
22
23 Heuzé, J. P., Sarrazin P., Masiero. M., Raimbault R., & Thomas, J. P. (2006). The
24
25 relationships of perceived motivational climate to cohesion and collective
26
27 efficacy in elite female teams. *Journal of Applied Sport Psychology, 18*, 201-
28
29 218.
30
31
32 Kozub, S. A., & McDonnell, J. F. (2000). Exploring the relationship between
33
34 cohesion and collective efficacy in rugby teams. *Journal of Sport Behavior,*
35
36 *23*, 120-129.
37
38
39 Leo, F. M., García Calvo, T., Parejo, I., Sánchez Miguel, P. A., & Sánchez Oliva, D.
40
41 (2010). Interaction of cohesion and perceived efficacy, success expectations
42
43 and performance in basketball teams. *Revista de Psicología del Deporte,*
44
45 *19*(1), 89-102.
46
47
48 Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and
49
50 performance: An integration. *Psychological Bulletin, 115*, 210-227.
51
52
53 Myers, N. D., Feltz, D. L., & Short, S. E. (2004). Collective efficacy and team
54
55 performance: A longitudinal study of collegiate football teams. *Group*
56
57 *Dynamics: Theory, Research, and Practice, 8*, 126-138.
58
59
60

- 1
2
3 Myers, N. D., Payment, C. A., & Feltz, D. L. (2007). Regressing team performance
4 on collective efficacy: Considerations of temporal proximity and
5
6 on collective efficacy: Considerations of temporal proximity and
7 concordance. *Measurement in Physical Education and Exercise Science, 11*,
8
9 1-24.
10
- 11 Paskevich, D. M., Brawley, L. R., Dorsch, K. D., & Widmeyer, W. N. (1999).
12
13 Relationship between collective efficacy and cohesion: Conceptual and
14 measurement issues. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 3*,
15
16 210-222.
17
18
19
- 20 Ramzaninezhad, R., Keshtan, M. H., Shahamat, M. D., & Kordshooli, S. S. (2009).
21
22 The relationship between collective efficacy, group cohesion and team
23 performance in professional volleyball teams. *Brazilian Journal of*
24
25 *Biomotricity, 3*(1), 31-39.
26
27
28
- 29 Spink, K. S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams.
30
31 *Journal of Sport & Exercise Psychology, 12*, 301-311.
32
33
- 34 Watson, C. B., Chemers, M. M., & Preiser, N. (2001). Collective efficacy: A
35
36 multilevel analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 1057-
37
38 1068.
39
40
- 41 Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C., & Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. In
42
43 J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory,*
44
45 *research, and application* (pp. 305–328). New York: Plenum Press.
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

Table 1.

Descriptive Statistics

	Measurement 1		Measurement 2	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
GI-S	4.107	.787	3.441	.921
GI-T	3.614	.813	3.936	.731
ATG-S	3.888	.746	3.724	.739
ATG-T	3.902	.837	3.868	.772
ECA	3.829	.732	3.634	.680
ECD	3.640	.824	3.757	.732

Note: GI-S = Group Integration-Social; GI-T = Group Integration-Task; ATG-S = Individual Attraction to the Group-Social; ATG-T = Individual Attraction to the Group-Task; ECA = Collective Efficacy in Attack; ECD = Collective Efficacy in Defense.

Table 2.

Fit Indexes of the Structural Equation Models

Values	<i>CMIN</i>	<i>CMIN/DF</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>AIC</i>	<i>RMSEA</i>
Model 1	126.952	1.365	.934	.914	212.952	.050
Model 2	186.041	1.938	.796	.745	266.041	.080

For Peer Review Only

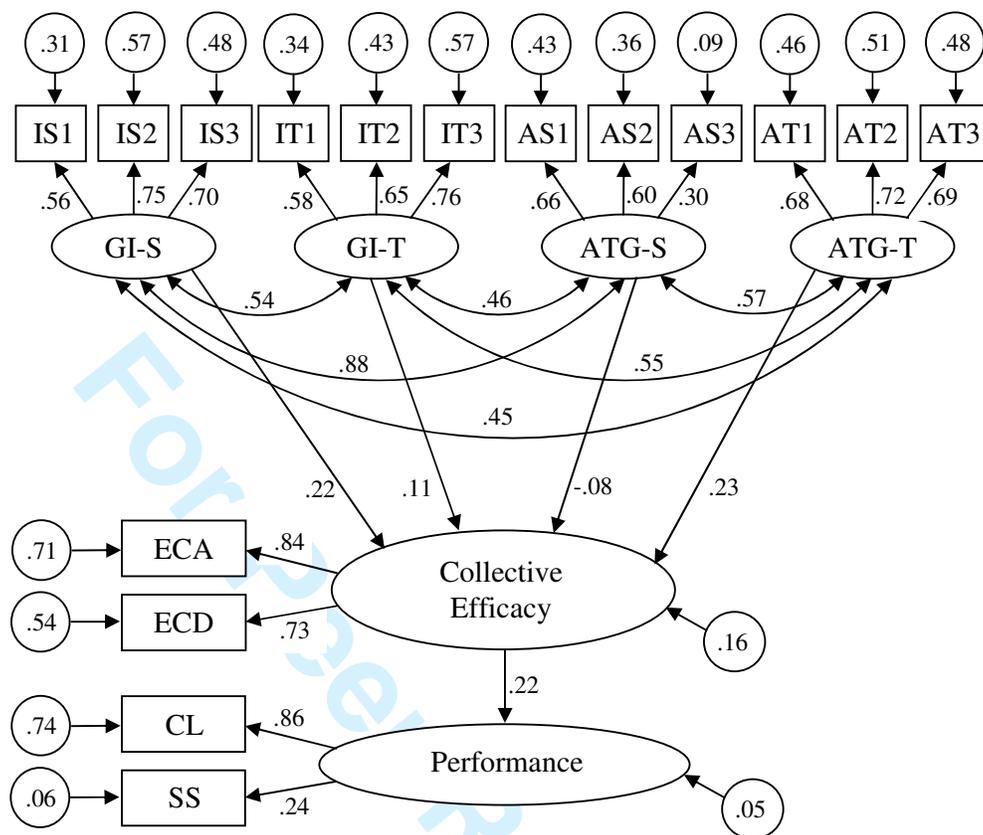


Figure 1. Structural equation model of the relationships among cohesion factors (measurement 1), collective efficacy (measurement 2), and performance.

Note: GI-S = Group Integration-Social; GI-T = Group Integration-Task; ATG-S = Individual Attraction to the Group-Social; ATG-T = Individual Attraction to the Group-Task; ECA = Collective Efficacy in Attack; ECD = Collective Efficacy in Defense; CL= Classification; SS = Season Satisfaction.

Elsevier Editorial System(tm) for Psychology of Sport & Exercise
Manuscript Draft

Manuscript Number: PSE-D-11-00170

Title: Evolution of perceived cohesion and efficacy over the season and their relation to success expectations in soccer teams.

Article Type: Research Paper

Section/Category: Sport Performance

Keywords: cohesion, efficacy, success expectations, performance, soccer.

Corresponding Author: Mr. Francisco M. Leo, Ph.D. Sports Science

Corresponding Author's Institution: Faculty of Sports Science. University of Extremadura

First Author: Francisco M. Leo, Ph.D. Sports Science

Order of Authors: Francisco M. Leo, Ph.D. Sports Science; Pedro A Sánchez-Miguel, Dr. Sports Science; David Sánchez-Oliva, Ph.D. Sports Science; Diana Amado, Ph.D. Sports Science; Tomás García-Calvo, Dr. Sports Science

Abstract: Objectives: The main goal of the study is to examine the evolution of players' perception of cohesion and efficacy over the season and their relation with success expectations.

Method: The research sample comprised 146 male soccer players, aged between 15 and 19 years ($M = 16.96$, $SD = .76$). Diverse instruments were used to measure cohesion, perceived efficacy, and success expectations.

Results: The most noteworthy results show that players whose expectations do not match the team's final performance will experience a negative evolution of their levels of perceived cohesion and efficacy, whereas players whose expectations at the start of the season match the team's final performance in the classification will maintain their degree of perceived cohesion and efficacy.

Conclusions: The main conclusion of the study is that coaches and sport psychologists should attempt to clarify the players' basic goals of the season to create expectations that match what is expected from the team.

Suggested Reviewers: Mark A Eyes B.Sc. (Waterloo), M.A., Ph.D. (Western)
Associate Professor, Kinesiology and Physical Education, Wilfrid Laurier University
meys@wlu.ca

His current research interests include role ambiguity and acceptance in sport and exercise groups, the measurement and correlates of cohesion, and social influences in exercise. Mark's research related to cohesion in youth physical activity groups was supported by a three year standard research grant from the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (2005-2008) and continues with support through Ontario's Ministry of Research and Innovation Early Researcher Award program (2007-2012).

Philippe Sarrazin Ph. D. Sports Science
Titular Professor os Sports Science, Universitie Joseph Fourier-Grenoble
philippe.sarrazin@ujf-grenoble.fr

Evolution of perceived cohesion and efficacy over the season and their relation to
success expectations in soccer teams.

Francisco M. Leo, Pedro A. Sánchez-Miguel, David Sánchez-Oliva, Diana Amado, and

Tomás García-Calvo

University of Extremadura

Author's note:

Acknowledgements: The authors would like to thank the Fundación Fernando Valhondo Calaff for its financial support, as a result of which this investigation could be carried out.

Corresponding author: Francisco M. Leo Marcos. Facultad de Ciencias del Deporte
Universidad de Extremadura. C/ Avenida de la Universidad s/n, C.P.:10071, Cáceres,
España. Correo electrónico: franmilema@unex.es

Abstract

Objectives: The main goal of the study is to examine the evolution of players' perception of cohesion and efficacy over the season and their relation with success expectations.

Method: The research sample comprised 146 male soccer players, aged between 15 and 19 years ($M = 16.96$, $SD = .76$). Diverse instruments were used to measure cohesion, perceived efficacy, and success expectations.

Results: The most noteworthy results show that players whose expectations do not match the team's final performance will experience a negative evolution of their levels of perceived cohesion and efficacy, whereas players whose expectations at the start of the season match the team's final performance in the classification will maintain their degree of perceived cohesion and efficacy.

Conclusions: The main conclusion of the study is that coaches and sport psychologists should attempt to clarify the players' basic goals of the season to create expectations that match what is expected from the team.

Keywords: cohesion, efficacy, success expectations, performance, soccer.

1 Evolution of Perceived Cohesion and Efficacy over the Season and their Relation to Success
2
3 Expectations in Soccer Teams.
4
5
6

7 Most coaches and people linked to sports teams coincide about the importance of both
8
9 an adequate climate and good social relations, and the high perception of skill among team
10
11 members in order to optimize group efficacy. Thus, many expert investigators in group
12
13 dynamics have identified cohesion and efficacy as two of the most important properties
14
15 within a sports team (Carron, Bray, & Eys, 2002; Carron, Colman, Wheeler, & Stevens,
16
17 2002; Heuzé, Raimbault, & Fontayne, 2006; Leo, García Calvo, Parejo, Sánchez, & Sánchez,
18
19 2010; Myers, Feltz, & Short, 2004; Watson, Chemers, & Preiser, 2001). Notwithstanding,
20
21 there are few studies that have attempted to analyze the evolution of these psychological
22
23 variables over the season, as well as what kind of variables could influence this process
24
25 (Heuzé, Bosselut, & Thomas, 2007; Heuzé, Sarrazin, Masiero, Raimbault, & Thomas, 2006;
26
27 Ronayne, 2004).
28
29
30
31
32
33

34 Considering each one of these concepts specifically, the term team cohesion is defined
35
36 by Carron, Brawley, and Widmeyer (1998) as "a dynamic process that is reflected in part by
37
38 the tendency of a group to stick together and remain united in the pursuit of its instrumental
39
40 objectives and/or for the satisfaction of member affective needs" (p. 213). As expressed in the
41
42 definition, this concept is changing and variable over time and is affected by a series of
43
44 environmental, personal, leadership, and team factors that condition the level of cohesion. If
45
46 it is taken into account that team factors refers to the players' desire for success and
47
48 satisfaction, this indicates that the greater these desires and expectations of success, the
49
50 higher will be the degree of cohesion shown by the players to achieve their goals. In addition,
51
52 within the conceptual model of Carron et al., which distinguishes two dimensions that act on
53
54 group members: task cohesion, which reflects the degree to which group members work
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

1 together to achieve common goals, and social cohesion, which reflects the degree to which
2 team members empathize with each other and enjoy the companionship of the group (Carron
3 & Ball, 1977; Carron, Hausenblas, & Eys, 2005; Carron, Widmeyer, & Brawley, 1985); these
4 dimensions change as a function of the diverse above-mentioned factors. Therefore, as seen
5 in previous studies, success expectations can have a close relation with levels of player-
6 perceived cohesion over the season (Leo et al., 2010).
7
8
9
10
11
12
13

14 With regard to perceived efficacy, diverse studies have attempted to appraise this
15 construct through players' and coaches' opinions (Alzate, Lázaro, Ramírez, & Valencia, 1997;
16 Bandura, 1997; Chase, Lirgg, & Feltz, 1997; Lent & Lopez, 2002). Thus, there are various
17 types of efficacy related to the sport context (Beauchamp, 2007), among which are
18 noteworthy coach-perceived efficacy and teammate-perceived efficacy, self-efficacy, and
19 collective efficacy. Bandura (1997) first defined self-efficacy as an individual's belief in his
20 or her capacity to successfully organize and perform a specific task. Coach-perceived
21 efficacy is the coach's assessment of each player's capacities and skills with regard to the
22 good development of the play actions (Chase et al., 1997), whereas teammate-perceived
23 efficacy is the players' belief in the capacities of their teammates to adequately meet the
24 demands of the sport (Lent & Lopez, 2002). Lastly, collective efficacy is defined as the
25 group's shared beliefs in their capacities to organize and perform the actions required to
26 achieve certain goals (Bandura, 1997).
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45

46 As with cohesion team, the perception of efficacy will evolve as a function of a series
47 of antecedents. These sources of information may be past performance, success expectations,
48 the group's physiological state, leadership, the motivational climate, team cohesion, etc.
49 (Bandura, 1997). Thus, as previously noted by Leo et al. (2010), among the diverse
50 antecedents of efficacy, success expectations, understood as the belief in the attainment of a
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

1 series of goals or sports success, can play an important role in the perception of efficacy
2
3 (Riggs & Knight, 1994).
4

5 It would therefore be interesting to analyze the evolution of cohesion and efficacy
6
7 over the season and to examine how they affect the perception of success expectations. This
8
9 line of research has not been pursued much in the sport sphere, although some investigations
10
11 can be found that have indirectly examined the evolution of cohesion and efficacy
12
13 longitudinally over a season (Heuzé, Sarrazin et al., 2006; Heuzé et al., 2007; MacLean &
14
15 Sullivan, 2003; Ronayne, 2004).
16
17
18

19 The most relevant studies about the evolution of cohesion and efficacy were carried
20
21 out in diverse sports such as handball (Heuzé, Sarrazin et al., 2006; Heuzé et al., 2007;
22
23 Ronayne, 2004), basketball (Heuzé, Sarrazin et al., 2006; Ronayne, 2004), soccer, hockey,
24
25 gymnastics, swimming, and skating (Ronayne, 2004). These works are along the same line of
26
27 results; Ronayne (2004), Heuzé, Sarrazin et al., (2006), and Heuzé et al. (2007) all found that
28
29 all the factors of cohesion decreased their levels as the season advanced and the season's end
30
31 approached. Likewise, the levels of players' perceived collective efficacy were higher at the
32
33 start than at the end of the season.
34
35
36
37
38

39 Thus, the main goal of the study is to examine the evolution of players' perception of
40
41 cohesion and efficacy over the season and their relation with success expectations. Thus, as
42
43 first hypothesis, we propose that the diverse factors of cohesion, perceived efficacy, and
44
45 success expectations will undergo significant changes over the season. The second hypothesis
46
47 states that success expectations will emerge as a determinant in the evolution of cohesion and
48
49 efficacy.
50
51
52
53
54
55

56 Method

57 Participants

58
59
60
61
62
63
64
65

1 The research sample comprised 146 male soccer players, aged between 15 and 19
2 years ($M = 16.96$, $SD = .76$). All the players who made up the sample belonged to the 15
3 federated teams that played in the XI group of the Sub18 National League, and each
4 participant held a federative card with his personal and sports data. All the players of the
5 sample completed the questionnaires at the start and at the end of the season, and the players
6 who did not complete the two measurements, or who had completed them on different teams
7 (due to a possible change during the season) were eliminated. The team coaches ($N = 15$),
8 aged between 29 and 45 years, with at least 7 years experience, also participated in the study
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21

22 **Instruments**

23
24 **Cohesion.** To assess cohesion we used the Spanish version of the Group Environment
25 Questionnaire (GEQ: Carron et al., 1985), carried out by García Calvo (2006). This
26 instrument has 18 items grouped into two main factors, task cohesion (9 items, i.e., “The
27 team members unite their efforts to achieve the goals during the training sessions and the
28 games”) and social cohesion (9 items, i.e., “The team members like to go out together”). The
29 items are rated on a 5-point Likert-type scale. In this study, we analyzed internal consistency
30 through Cronbach's alpha coefficient, obtaining in the first measure values of .76 for task
31 cohesion and .73 for social cohesion, and in the second measure values of .68 for task
32 cohesion and .75 social cohesion, respectively.
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45

46 **Efficacy.** To measure self-efficacy, collective efficacy, and teammate- and coach-
47 perceived individual efficacy, we elaborated a questionnaire based on the guidelines of
48 Bandura (2006) for all the dimensions, which has been used in other studies (Leo et al.,
49 2010). This questionnaire measures self-efficacy, in which each player rates himself;
50 collective efficacy, in which each player rates the team's capacity; teammate-perceived
51 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
52 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
53 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
54 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
55 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
56 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
57 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
58 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
59 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
60 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
61 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
62 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
63 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
64 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived
65 efficacy, where each player rates all the other members' efficacy; and coach-perceived

1 efficacy, in which the coach rates each player. All the items were grouped into a single main
2 factor that includes perceived efficacy in all stages of the game. The items are responded on a
3 5-point Likert-type scale in all cases. The measurement was carried out in diverse phases of
4 the game, valuing technical and tactical aspects in the phase of attack and defense (i.e., “How
5 do you rate yourself in the defense phase at a tactical level?”), the physical and psychological
6 aspects (i.e., “How do you rate yourself in the mental and psychological aspects?”), and a last
7 item of general rating of the player in the game (i.e., “In general, how do you rate yourself as
8 a player?”). In the initial and final measurements, the scale yielded alpha values of .73 and
9 .76 for collective efficacy, .85 and .80 for self-efficacy, .80 and .77 for teammate-perceived
10 efficacy, and .86 and .87 for coach-perceived efficacy. All the factors obtained adequate
11 internal consistency (Nunnally, 1978).
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26

27 **Success expectations.** To measure success expectations, we asked each player about
28 the position that he believed he would occupy in the classification at the end of the season,
29 with a response range of 1 to 16.
30
31
32
33

34 **Classification.** To assess the final performance of the team, we used the final position
35 of each team in the classification table at the end of the regular league.
36
37
38

39 **Expectations/Classification.** To assess the degree to which each player's perceived
40 expectations matched the final position achieved, we decided to use a quotient between each
41 player's success expectations at the start of the season and the final team position in the
42 classification. As a result, the higher the score, the more closely the expectations matched the
43 final team classification; and, contrariwise, the closer the score was to 0, the farther were the
44 expectations from the final result achieved.
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55

56 **Design and Procedure**

57
58
59
60
61
62
63
64
65

1 The study was carried out using a correlational methodology, with a longitudinal
2 design of group evolutionary analysis, that is, we performed two measurements at two
3 different points in time, analyzing a subpopulation or specific group across the time interval.
4
5 The measurements were carried out at the start of the season (Measurement 1) and at the end
6
7 of the season (Measurement 2) with approximately 20-22 weeks between them. Measurement
8
9 1 was carried out during the first third of the competition to ensure that the teams had
10
11 competed together in several official games and within a three-week interval. Measurement 2
12
13 was carried out in the last third of the season, following the same guidelines used for
14
15 Measurement 1.
16
17
18
19
20
21

22 With regard to the measurement procedure, first, the main investigator of the study
23
24 contacted each one of the coaches of the teams that could participate in the investigation to
25
26 request the inclusion of their teams in the study. They were informed about the goals and the
27
28 procedure of the study that would be carried out if they agreed to participate in the
29
30 investigation. In total, 15 out of the 16 teams that make up Group XI of the Sub18 League
31
32 agreed to participate in the first and second administration of the questionnaires. The players
33
34 were also informed about the goals of the investigation, emphasizing that their participation
35
36 was voluntary and that their responses would be confidential.
37
38
39
40
41

42 To collect the data, we developed a protocol to ensure that data obtention would be
43
44 similar in the two measurements and in all the participants involved in the investigation. The
45
46 participants completed the questionnaires before the training session to avoid possible
47
48 alterations due to the interactions that could arise during the sessions and that could affect the
49
50 measurements. Measurements were conducted in the changing room, without the presence of
51
52 the coach, individually, in an appropriate climate that allowed the players to concentrate
53
54 without any kind of distractions. Completing the questionnaires took approximately 20
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

1 minutes; the main investigator was present at all times and emphasized that the players could
2
3 ask for clarification of any doubts that might arise during the process.
4
5
6
7
8
9

10 **Data analysis**

11
12 Data was analyzed using the SPSS 15.0 software for diverse types of analyses to
13
14 determine the relations among the variables. Firstly, various tests were conducted to
15
16 determine the nature of the data. We used the K-S test for independent samples to verify the
17
18 normality of the groups, the runs test for randomness, and Levene's test for the
19
20 homoscedasticity or equality of variances. As the data were shown to be parametric, we
21
22 applied parametric tests in the data analysis. The techniques used for the study were factor
23
24 analysis, reliability analysis, descriptive analysis, *t*-tests for related samples, and discriminant
25
26 analysis, reliability analysis, descriptive analysis, *t*-tests for related samples, and discriminant
27
28 analysis.
29
30
31
32
33

34 **Results**

35 **Descriptive statistics and comparison of means in two related samples**

36
37 Table 1 shows the descriptive statistics of the variables of the study at both
38
39 measurement times. In general, the means of the components of cohesion and of efficacy are
40
41 high both at the start and at the end of the season. Only coach-perceived efficacy increased its
42
43 scores at the end of the season. The participants expressed high success expectations at the
44
45 start of the season but these scores decreased at Measurement 2.
46
47
48
49
50

51 To determine changes in the diverse variables over the season, we conducted a *t*-test
52
53 for related samples (see Table 1). In general, significant changes in the factor task cohesion
54
55 were observed, with higher scores at Measurement 1 (at the start of the season) than at
56
57 Measurement 2 (at the end of the season).
58
59
60
61
62
63
64
65

1 Similarly, both the levels of collective efficacy and of teammate-perceived efficacy
2 decreased as the season advanced. In contrast, significant differences were observed in coach-
3 perceived efficacy, with higher levels at Measurement 2 than at Measurement 1.
4

5
6
7 Lastly, there were significant differences between the measurements of success
8 expectations. That is, the players had higher expectations at the start of the season, and their
9 levels dropped at the end of the season. Therefore, at the beginning of the league, the players
10 thought they would have a good season because they had high expectations, but at the end of
11 the season, their expectations better matched what actually occurred.
12
13
14
15
16
17
18

19
20 PLEASE, INSERT TABLE 1 HERE
21

22 **Analysis of differences**

23
24 In view of the decrease in the levels of the variables analyzed, we decided to establish
25 two groups as a function of the variable expectations/classification, differentiating the players
26 whose expectations matched the performance (EMP), that is, their expectations at the start of
27 the season in the classification table approached the final team classification, and the players
28 whose expectations did not match the performance (ENP), that is, their expectations in the
29 classification table distanced from the final team classification. Thus, by means of the median
30 ($Md = .72$), the sample was divided into two groups: the set of data lower or equal to the
31 median represents 50% of the players, and the data higher than the median represents the
32 other 50% of the total sample.
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45

46 In order to determine the changes in the variables over the season, we carried out a t-
47 test for two related samples as a function of the variable expectations/classification. Table 2
48 shows the significant changes in the factors of social and task cohesion, in both groups. In
49 both cases, there are significant differences, with higher scores at Measurement 1 (at the start
50 of the season) in comparison to Measurement 2 (at the end). However, there was no
51 significant evolution in the cohesion variables of the players of the EMP group.
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

1 A similar effect was noted when analyzing the values of perceived efficacy, where
2 both the levels of collective efficacy and of teammate-perceived efficacy decreased
3 significantly between the start of the season and the end of the season in the ENP group. In
4 contrast, no significant evolution was observed in the players of the EMP group in these
5 variables, which remained stable.
6
7
8
9
10

11 PLEASE, INSERT TABLE 2 HERE
12
13

14 **Discriminant analysis**

15
16
17 To determine the set of variables that maximize the differentiation of the groups and
18 help to predict matching expectations to performance, we used discriminant analysis. For this
19 purpose, the variables that showed significant mean differences as a function of the
20 expectation groups created (EMP and ENP) were entered in the discriminant analysis. The
21 analysis showed that the statistics that analyze the significance of the discriminant function
22 are adequate (Wilks' $\lambda = .839$, $\chi^2 = 24.875$, $df = 5$, $p < .001$)
23
24
25
26
27
28
29
30
31

32 Table 3 shows the structure matrix created after the discriminant analysis. There are
33 five factors that can discriminate the match between expectations and performance (those
34 with a coefficient higher than .30). The factor with the highest discriminate capacity was
35 social cohesion measured at the end of the season, with a structure coefficient of .64. Next
36 was teammate-perceived efficacy, which was a negative predictor, that is, it discriminated the
37 subjects whose expectations did not match the performance. Next came social cohesion
38 measured at the start of the season and collective efficacy measured at the end of the season;
39 both of them were positive discrimination, that is, they discriminated the players whose
40 expectations matched the performance. Lastly, was self-efficacy measured at the start of the
41 season, which, as with teammate-perceived efficacy, was a negative predictor.
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55

56 Of all the cases, 71.9% were correctly classified, which means that this function (and
57 the variables that form it) is capable of predicting a very high percentage of cases.
58
59
60
61
62
63
64
65

PLEASE, INSERT TABLE 2 HERE

Discussion

The main goal of the study was to examine the evolution of players' perception of cohesion and efficacy over the season and their relation with success expectations, and for this purpose, we will examine the three hypotheses previously presented.

The first hypothesis proposed that the diverse factors of cohesion, perceived efficacy, and success expectations would undergo significant changes over the season. In this sense, in general, the scores of all the variables decreased over the season, that is, the levels of cohesion and perceived efficacy dropped as the end of the league drew near.

Chiefly, significant changes were observed in the main factor of task cohesion, with higher scores at Measurement 1 than at Measurement 2. Taken a priori, these results do not seem logical as the first measurement was carried out at the start of the season when the players barely know each other, and one would expect an increase of both variables as the season advanced. However, in most of the investigations (Heuzé, Sarrazin et al., 2006; Heuzé et al., 2007; Ronayne, 2004), as in this study, the first measurement was taken after starting the league, after three matches, when the levels of cohesion are very high because the players have more hopes at the start of the season and they unite their efforts to achieve greater heights. Therefore, the players have a greater predisposition to persevere to achieve a better performance. The levels of cohesion are lower at the end of the season because at this time, the players perceive the goals to be achieved either as closer or farther away, and the variables that unite the group to seek a better performance no longer seem so important.

Similar results were found by other authors in sports such as handball (Heuzé et al., 2007),

1 basketball (Heuzé, Sarrazin et al., 2006), or volleyball (Ronayne, 2004), and they note that all
2
3 the cohesion factors decrease their levels as the season advances and the end is nearer.
4

5 In the same vein, the levels of collective efficacy and of teammate-perceived efficacy
6
7 decrease significantly from the start to the end of the season. The significant differences in
8
9 success expectations between both measurements are also noteworthy, with expectations at
10
11 the start of the season being higher than at the end. The same reasons used to justify the
12
13 decrease in the levels of cohesion are valid to justify the fact that the scores of collective
14
15 efficacy, teammate-perceived efficacy, and success expectations also decrease at the end of
16
17 the season. The simple fact of performing the measurement at the start of the season increases
18
19 the teams' success expectations. Their desire to achieve the initially proposed goals also
20
21 causes them to perceive higher levels of efficacy in their teammates and in the group. At the
22
23 end of the season, all the scores decrease, because the players' perceptions of efficacy and
24
25 expectations are more objective, that is, more realistic. Various authors like Heuzé, Sarrazin
26
27 et al. (2006), Heuzé et al. (2007), MacLean and Sullivan (2003), and Ronayne (2004) also
28
29 observed a decrease in the levels of collective efficacy from the start to the end of the season.
30
31
32
33
34
35
36

37 In contrast, in coach-perceived efficacy, we observed significant differences, with
38
39 higher levels at Measurement 2 (at the end of the season). This may be due to the fact that, at
40
41 the start of the season, coaches are more cautious about their team's efficacy and also,
42
43 coaches always have a more objective and realistic view of their players' efficacy.
44
45

46 Taking the above comments into account, the first hypothesis is confirmed, verifying
47
48 that the levels of cohesion, perceived efficacy, and success expectations changed along the
49
50 season, concretely they decreased as the end of league the approached.
51
52
53

54 Due to the decrease in the levels of the variables of the study, we differentiated the
55
56 players whose expectations were met from those whose expectations exceeded their final
57
58
59
60
61
62
63
64
65

1 performance. Thus, we proposed the second hypothesis, which stated that success
2 expectations would be a determinant of the evolution of cohesion and efficacy.
3

4
5 Firstly, we observed significant changes in the two main factors of cohesion, social
6 and task cohesion, in the ENP group. In both cases, there were significant differences, with
7 higher scores at Measurement 1 than at Measurement 2. This may be due to the fact that the
8 goals proposed at the start of the season—such as staying in the category, being in the middle
9 of the table, being at the top, etc.—may be unattainable or can no longer be attained, so the
10 levels of cohesion drop. However, we did not observe any significant evolution of the
11 cohesion variables in the players of the EMP group because, at this time of the season, they
12 may still have been struggling to achieve their goals.
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23

24 Therefore, when analyzing the values of perceived efficacy, both the levels of
25 collective efficacy and of teammate-perceived efficacy decreased significantly from the start
26 to the end of the season in the ENP players. In contrast, no significant evolution was observed
27 in these variables in the EMP players because, as they were still struggling to attain the
28 proposed goals, their perceptions of team efficacy and teammate efficacy were still high.
29 Hence, we corroborated that the levels of cohesion and perceived efficacy decreased in the
30 ENP players, whereas the EMP players maintained their degree of cohesion and perceived
31 efficacy.
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43

44 Lastly, discriminant analysis was used to determine which variables best
45 discriminated between the EMP and ENP groups. After analyzing the results, we observe that
46 both social cohesion and collective efficacy at Measurement 2 (end of the season) allow us to
47 classify the players into the EMP and ENP groups. At the start of the season, social cohesion
48 clearly discriminates the players whose expectations match the final performance and the
49 players whose expectations do not match the final classification. In contrast, teammate-
50 perceived efficacy and self-efficacy had a negative discrimination. Therefore, cohesion and
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

1 collective efficacy, which are collective perceptions, discriminate which players will be
2 classified as the EMP group, whereas individually perceived efficacy (self-efficacy, coach-
3 perceived efficacy and teammate-perceived efficacy) discriminates the players who will be
4
5 perceived efficacy and teammate-perceived efficacy) discriminates the players who will be
6
7 classified as the ENP group. In accordance to this, we can test the second hypothesis states
8
9 which suggested us that success expectations will emerge as a determinant in the evolution of
10
11 cohesion and efficacy.
12
13

14
15 Thus, the main conclusion reached in this study is that the coaches should attempt to
16
17 clarify the main goals of the season, both personal and collective, for the players (Leo, García
18
19 Calvo, Parejo, Sánchez, & García-Mas, 2009; Senécal, Lougheah, & Bloom, 2008), in order
20
21 to create expectations that match the team's possibilities. If the players' expectations exceed
22
23 the team's possibilities, then their levels of cohesion and perceived efficacy will decrease and
24
25 therefore, their performance will also decrease. If the goals to be attained are clearly defined,
26
27 each player's expectations will match those of the group, and in this way, the levels of
28
29 cohesion and efficacy will be more constant and the team's final performance will be better.
30
31
32
33

34
35 In order to reaffirm these conclusions, it would be interesting to perform
36
37 investigations with professional teams, because their orientation towards performance and
38
39 their assiduity in training is much higher, and this might prevent the slight decrease in the
40
41 number of players between the two measurements due to their absence from the training
42
43 sessions. Moreover, three measurements could be performed throughout the season, which
44
45 would provide another view of how the variables fluctuate over time.
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

References

- 1
2
3 Alzate, R., Lázaro, I., Ramírez, A., & Valencia, J. (1997). Análisis del impacto del estilo de
4
5 comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, la eficacia
6
7 colectiva y la satisfacción [Analysis of the impact of coach communication style in
8
9 the development of group cohesion, collective efficacy, and satisfaction]. *Revista de*
10
11 *Psicología del Deporte*, 12, 7-25.
12
13
14
15 Bandura. A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
16
17
18 Bandura, A. (2006). Guide to the construction of self-efficacy scales. In F. Pajares & T.
19
20 Urdan (Eds.), *Self-efficacy beliefs of adolescents*. (Vol. 5, pp. 307-337), Greenwich,
21
22 CT: Information Age Publishing.
23
24
25 Beauchamp, M. R. (2007). Efficacy beliefs within relational and group contexts in sport. In S.
26
27 Jowett & D. Lavalley (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 181-193). Champaign,
28
29 IL: Human Kinetics.
30
31
32 Carron, A. V., & Ball, J. R. (1977). Cause-effect characteristics of cohesiveness and
33
34 participation motivation in intercollegiate hockey. *International Review of Sport*
35
36 *Sociology*, 12, 49-60.
37
38
39 Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport.
40
41 *Journal of Sport Sciences*, 20, 119-126.
42
43 Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of
44
45 cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise*
46
47 *psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information
48
49 Technology.
50
51
52 Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance
53
54 in sport: A meta-analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
55
56
57 Carron, A. V., Hausenblas, H. A., & Eys, M. A. (2005). *Group dynamics in sport* (3rd Ed.),
58
59 Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
60
61
62
63
64
65

- 1 Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an
2 instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire.
3 *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
4
5
6
7 Chase, M. A., Lirgg, C. D., & Feltz, D. L. (1997). Do coaches' efficacy expectations for their
8 teams predict team performance? *The Sport Psychologist*, 11, 8-23.
9
10
11
12 García Calvo, T. (2006). *Motivación y comportamiento adaptativos en jóvenes futbolistas*
13 [Motivation and adaptive behavior in young soccer players]. Doctoral dissertation.
14 University of Extremadura (Spain).
15
16
17
18
19 Heuzé, J. P., Bosselut, G., & Thomas, J. P. (2007). Should the coaches of elite female
20 handball teams focus on collective efficacy or group cohesion? *The Sport*
21 *Psychologist*, 21, 383-399.
22
23
24
25
26
27 Heuze, J. P., Raimbault, N., & Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion,
28 collective efficacy, and performance in professional basketball teams: An examination
29 of mediating effects. *Journal of Sports Sciences*, 24, 59-68.
30
31
32
33
34 Heuzé, J. P., Sarrazin, P., Masiero, M., Raimbault, R., & Thomas, J. P. (2006). The
35 relationships of perceived motivational climate to cohesion and collective efficacy in
36 elite female teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 201-218.
37
38
39
40
41
42 Lent, R. W., & López, F. G. (2002). Cognitive ties that bind: A tripartite view of efficacy
43 beliefs in growth-promoting relationships. *Journal of Social and Clinical Psychology*,
44 21, 256-286.
45
46
47
48
49 Leo, F. M., García Calvo, T., Parejo, I., Sánchez, P. A., & García-Más, A. (2009). Aplicación
50 de un programa de intervención para la mejora de la cohesión y la eficacia en
51 jugadores de baloncesto [Administration of an intervention program to improve
52 cohesion and efficacy in basketball players]. *Cuadernos de Psicología del Deporte*,
53 9(1), 73-84.
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65

- 1
2
3 Leo, F. M., García Calvo, T., Parejo, I., Sánchez, P. A., & Sánchez, D. (2010). Interacción de
4 la cohesión en la eficacia percibida, las expectativas de éxito y el rendimiento en
5 equipos de baloncesto [Interaction of cohesion on perceived efficacy, success
6 expectations, and performance in basketball teams]. *Revista de Psicología del*
7 *Deporte, 19*(1), 89-102.
8
9
10
11
12 MacLean, D., & Sullivan, P. (2003). A season-long case study investigation of collective
13 efficacy in male intercollegiate basketball. *The Online Journal of Sport Psychology,*
14 *5*(3).
15
16
17
18
19
20 Myers, N. D., Feltz, D. L., & Short, S. E. (2004). Collective efficacy and team performance:
21 A longitudinal study of collegiate football teams. *Group Dynamics: Theory, Research,*
22 *and Practice, 8,* 126-138.
23
24
25
26
27 Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
28
29
30 Senécal, J., Lougheah, T. M., & Bloom, G. A. (2008). A Season-Long Team-Building
31 Intervention: Examining the Effect of Team Goals Setting on Cohesion. *Journal of*
32 *Sport & Exercise Psychology, 30,* 186-199.
33
34
35
36
37 Riggs, M., & Knight, P. (1994). The impact of perceived group-success-failure on
38 motivational beliefs and attitudes: A causal model. *Journal of Applied Psychology,*
39 *75,* 755-766.
40
41
42
43
44 Ronayne, L. S. (2004). *Effects of coaching behaviors on team dynamics: how coaching*
45 *behaviors influence team cohesion and collective efficacy over the course of a season.*
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506
507
508
509
510
511
512
513
514
515
516
517
518
519
520
521
522
523
524
525
526
527
528
529
530
531
532
533
534
535
536
537
538
539
540
541
542
543
544
545
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569
570
571
572
573
574
575
576
577
578
579
580
581
582
583
584
585
586
587
588
589
590
591
592
593
594
595
596
597
598
599
600
601
602
603
604
605
606
607
608
609
610
611
612
613
614
615
616
617
618
619
620
621
622
623
624
625
626
627
628
629
630
631
632
633
634
635
636
637
638
639
640
641
642
643
644
645
646
647
648
649
650
651
652
653
654
655
656
657
658
659
660
661
662
663
664
665
666
667
668
669
670
671
672
673
674
675
676
677
678
679
680
681
682
683
684
685
686
687
688
689
690
691
692
693
694
695
696
697
698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708
709
710
711
712
713
714
715
716
717
718
719
720
721
722
723
724
725
726
727
728
729
730
731
732
733
734
735
736
737
738
739
740
741
742
743
744
745
746
747
748
749
750
751
752
753
754
755
756
757
758
759
760
761
762
763
764
765
766
767
768
769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810
811
812
813
814
815
816
817
818
819
820
821
822
823
824
825
826
827
828
829
830
831
832
833
834
835
836
837
838
839
840
841
842
843
844
845
846
847
848
849
850
851
852
853
854
855
856
857
858
859
860
861
862
863
864
865
866
867
868
869
870
871
872
873
874
875
876
877
878
879
880
881
882
883
884
885
886
887
888
889
890
891
892
893
894
895
896
897
898
899
900
901
902
903
904
905
906
907
908
909
910
911
912
913
914
915
916
917
918
919
920
921
922
923
924
925
926
927
928
929
930
931
932
933
934
935
936
937
938
939
940
941
942
943
944
945
946
947
948
949
950
951
952
953
954
955
956
957
958
959
960
961
962
963
964
965
966
967
968
969
970
971
972
973
974
975
976
977
978
979
980
981
982
983
984
985
986
987
988
989
990
991
992
993
994
995
996
997
998
999
1000

Table 1.

Means, standard deviations and analysis of differences at Measurements 1 and 2

	Measurement 1		Measurement 2		Differences Measurements 1 and 2
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	
Social cohesion	4.00	.66	3.91	.67	.14
Task cohesion	3.76	.69	3.58	.68	.01
Collective efficacy	3.80	.56	3.71	.55	.03
Self-efficacy	3.91	.61	3.88	.51	.51
Teammate-perceived efficacy	3.75	.49	3.65	.43	.04
Coach-perceived efficacy	3.61	.68	3.74	.75	.03
Expectations	14.47	2.28	12.97	3.13	.00

Table 2

Means, standard deviations, and analysis of differences at Measurements 1 and 2 as a function of high and low group expectations/performance

	EMP					ENP				
	Measurement 1		Measurement 2		<i>p</i>	Measurement 1		Measurement 2		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>		<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	
Social cohesion	4.08	.67	4.07	.62	.93	3.92	.64	3.75	.69	.04
Task cohesion	3.69	.68	3.62	.78	.43	3.98	.77	3.69	.71	.00
Collective efficacy	3.82	.58	3.77	.56	.38	3.78	.53	3.64	.54	.03
Self-efficacy	3.92	.56	3.81	.55	.12	3.96	.70	3.83	.62	.19
Teammate-perceived efficacy	3.65	.47	3.60	.50	.42	3.86	.48	3.69	.36	.04
Coach-perceived efficacy	3.72	.74	3.73	.78	.94	3.51	.57	3.66	.77	.11

Note. EMP = Expectations match performance; ENP = Expectations do not match performance.

Table 3.

Structure matrix of the discriminant analysis of the expectations/performance match

	Function 1
Final social cohesion	.64
Initial teammate-perceived efficacy	-.44
Initial social cohesion	.39
Final collective efficacy	.33
Initial self-efficacy	-.32

Incidencia de la cooperación, la cohesión y la eficacia colectiva en el rendimiento en equipos de fútbol

Incidence of the cooperation, cohesion and collective efficacy on performance in football teams

**Francisco Miguel Leo Marcos, Pedro Antonio Sánchez-Miguel, David Sánchez-Oliva,
Diana Amado Alonso, Tomás García-Calvo**

Universidad de Extremadura

Resumen

El objetivo del presente estudio ha sido analizar las relaciones entre la cooperación deportiva, la cohesión de equipo, la eficacia colectiva y el rendimiento colectivo en equipos de fútbol. La muestra de la investigación estaba compuesta por 235 jugadores de fútbol que participaban en el grupo XI de la Liga Nacional Juvenil. Todos los participantes eran de género masculino y con edades comprendidas entre los 15 y los 19 años ($M = 17.02$; $DT = .75$). Se utilizaron diversos instrumentos para valorar la cooperación (CCD: García-Mas y col., 2006), la cohesión (GEQ: Carron y col., 1985) y la eficacia colectiva (EC: Heuzé y col., 2006a), y el rendimiento se midió a través de la clasificación. Los resultados indicaban que las diferentes variables inmersas en los procesos grupales presentan una relación positiva y significativa entre ellas ($p < .01$). Finalmente se plantea un modelo teórico donde se engloban las diferentes variables psicológicas utilizadas como medio para conseguir un mayor rendimiento. La principal conclusión es que los entrenadores deberían tratar de aumentar los niveles de cooperación, cohesión y eficacia colectiva para aumentar el rendimiento en sus equipos.

Palabras claves: cooperación; cohesión; eficacia colectiva; rendimiento; fútbol.

Abstract

The aim of this work has been to examine the relationships between sport cooperation, team cohesion, collective efficacy and collective performance in football teams. The sample was formed by 235 football players that played in XI group of the Juvenile National League. All participants were male and ranging in age from 15 to 19 years ($M = 17.02$; $SD = .75$). Different instruments were used to assess cooperation (CCD: García-Mas et al., 2006), cohesion (GEQ: Carron et al., 1985) and collective efficacy (EC: Heuzé et al., 2006a), and performance was measured through classification. Results revealed a significant and positive relationship between those variables ($p < .01$). Finally, we showed a theoretical model that included the different psychological variables used as an instrument to reach greater performance. The main conclusion is that coaches should increase cooperation, cohesion and collective efficacy levels to improve performance in their teams.

Key words: cooperation; cohesion; collective efficacy; performance; football.

Correspondencia/correspondence: Francisco Miguel Leo Marcos
Departamento de Didáctica de la Expresión Corporal, Plástica y Corporal. Universidad de Extremadura. España
E-mail: franmilema@unex.es

Introducción

Los equipos deportivos son grupos con características específicas, formados por un conjunto de personas que trabajan colectivamente para realizar una tarea, donde se comparten responsabilidades y se intenta buscar una mayor eficacia individual y colectiva. De esta manera, diversos autores han defendido la idea de que existen diversas características psicológicas relacionadas con los procesos grupales fundamentales para mejorar la eficacia y el rendimiento en los deportes colectivos (Carron, Colman, Wheeler, y Stevens, 2002b; García-Mas y Vicens, 1994, 1995; Heuzé, Raimbault, y Fontayne, 2006a; Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, y García-Calvo, 2010b; Myers, Feltz, y Short, 2004a). Estos procesos grupales, como son la cooperación deportiva, la cohesión, la eficacia colectiva, el clima motivacional, el liderazgo deportivo, etc., poseen una gran relevancia, puesto que pueden influir y modificar el resultado de la competición deportiva.

Partiendo de la idea de que la eficacia colectiva es la variable que ha mostrado una mayor influencia en el rendimiento grupal entre los factores psicológicos anteriormente comentados (Gully, Incalcaterra, Joshi, y Beaubien, 2002; Heuzé y col., 2006a; Myers y col., 2004a; Myers, Payment, y Feltz, 2004b; Watson, Chemers, y Preiser, 2001), se puede afirmar que en numerosas ocasiones encontramos equipos compuestos de jugadores con gran talento y que sin embargo tienen un rendimiento bajo. Por el contrario, otros equipos a priori con jugadores de menor nivel consiguen realizar grandes temporadas. Al respecto, una de las posibles causas de que se produzcan estas inconsistencias es el nivel de confianza que los miembros del grupo tienen en sus capacidades colectivas. De esta manera, Bandura (1997) afirma que sumar las percepciones individuales de un grupo es escaso para representar la dinámica coordinativa de sus miembros. Es decir, los grupos pueden ser compuestos de personas más o menos eficaces, sin embargo, cómo éstos perciben la capacidad de su grupo en conjunto es más importante que cómo perciben sus propias capacidades.

Así, Bandura (1997) define la eficacia colectiva como “las creencias del grupo en el conjunto de capacidades para organizar y ejecutar las líneas de actuación requeridas para producir los logros propuestos” (p. 476). Por tanto, la eficacia colectiva, al ser una opinión compartida que implica cierto grado de consenso entre los miembros del equipo, va a estar condicionada por una serie de factores que van a influir de forma relevante en la percepción adquirida por los jugadores. Estos factores pueden ser el tamaño del grupo (Watson y Chemers, 1998; Watson et al., 2001; Zaccaro, Blair, Peterson, y Zazanis, 1995), el clima motivacional (Magyar, Feltz, y Simpson, 2004; Heuzé, Sarrazin, Masiero, Raimbault, y Thomas, 2006b), el liderazgo (Chen y Bliese, 2002; Jung y Sosik, 2002; Watson y col., 2001), las experiencias previas o los rendimientos anteriores por parte del grupo (Lindsley, Brass, y Thomas, 1995) o la cohesión grupal (Spink, 1990; Heuzé y col., 2006a; Heuzé, Bosseult, y Thomas, 2007; Paskevich, Brawley, Dorsch, y Widmeyer, 1999).

Si se tiene en cuenta que la eficacia colectiva implica la asignación, coordinación e integración de los recursos del grupo en tareas altamente integradas que implican al equipo en conjunto, posiblemente el grado unión entre los miembros de un equipo a la hora de realizar una tarea específica puede ser uno de los antecedentes más importantes a la hora de obtener una alta percepción de eficacia colectiva (Zacaro y col., 1995; Spink, 1990; Heuzé y col., 2006a; Heuzé y col., 2007).

En la actualidad, existen dos grandes teorías que han intentado explicar la dinámica interna de los grupos sociales, como son la cohesión y la cooperación. La principal diferencia entre ambos constructos es que mientras la cohesión se basa en la unidad del grupo para obtener objetivos concretos y la satisfacción de las necesidades afectivas de los jugadores (Carron,

Brawley, y Widmeyer, 1998), la cooperación hace referencia a la búsqueda de objetivos personales y de equipo, y su combinación para producir comportamientos deportivos en determinados momentos de la competición (García-Mas, Olmedilla, Ortega, Almeida, Lameiras, Sousa, y Cruz, 2009). Así, parece importante estudiar la relación entre ambos constructos, tanto de forma global en el seno del equipo, como mediante el análisis de relaciones individuales que se establecen durante el juego (Olmedilla, Ortega, Almeida, Lameiras, Villalonga, Sousa, Torregrosa, Cruz, y García-Mas, 2011).

En primer lugar, la cohesión deportiva nace de las primeras afirmaciones de Festinger, Schacter, y Back (1950), que indican que la cohesión refleja la suma de todas las fuerzas que influyen en que un grupo se mantenga unido. Sin embargo, la cohesión, empleada en términos de trabajo en grupo, unidad del equipo, etc., ha sido definida posteriormente como “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido con la finalidad de conseguir sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros” (Carron y col., 1998, p. 214). En base a esta definición, Carron y col. (1998) elaboraron un modelo conceptual donde sugerían la existencia de dos focos fundamentales en las percepciones de los miembros de un grupo. Por un lado, la cohesión orientada a la tarea que refleja el grado en que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes y, por otro, la cohesión social, que refleja el grado en que los miembros de un equipo empatizan unos con otros y disfrutan del compañerismo del grupo (Carron y Ball, 1977; Carron, Widmeyer, y Brawley, 1985; Carron y col., 1998). De esta manera, los jugadores crearán una percepción de la unidad del equipo en base a una serie de factores que afectan al desarrollo de la cohesión en el ámbito deportivo, como son los factores ambientales, los factores personales, los factores de liderazgo y los factores de equipo, y que van a provocar una serie de consecuencias a nivel individual y colectivo como puede ser el aumento de la eficacia y el rendimiento (Carron y col., 2002b; Heuzé y col., 2006a).

Por otro lado, el concepto de cooperación deportiva, entendido como la decisión de al menos dos personas a actuar de forma conjunta para conseguir un mismo fin, surge con el fin de aclarar las diferentes interacciones que se establecen entre los jugadores de un equipo en la competición, y solventar el proceso de toma de decisión por la que los jugadores eligen colaborar o competir con los compañeros de su equipo a la hora de resolver los diferentes lances del juego (García-Mas, 2001). Esta doble vertiente a la hora de decidir sobre una situación de juego, que se pone de manifiesto en innumerables ocasiones en el transcurso de un partido, y la capacidad de los jugadores de actuar por el bien del grupo ha sido explicado con gran minuciosidad por García-Mas y colaboradores (García-Mas, 2001; García-Mas y Vicens, 1994, 1995; García-Mas, Olmedilla, Morilla, Rivas, García, y Ortega, 2006).

Este autor revela que las variables fundamentales del concepto de cooperación deportiva son: la toma de decisiones, los objetivos de cada jugador, del entrenador y del equipo, los objetivos comunes o contrapuestos, la interacción e interdependencia, y la información sobre los resultados de la cooperación y/o la competición (García-Mas y Vicens, 1994, 1995). En base a esto, García-Mas (2001) y García-Mas y col. (2006) defienden la idea de que la cooperación se compone de dos factores básicos que muestran la tendencia o disposición de cada jugador a cooperar de forma más o menos incondicional, conocida como cooperación disposicional incondicionada, o a cooperar en función de los objetivos que se crean conseguir, denominada cooperación disposicional condicionada; y de factores secundarios que representan tres situaciones deportivas en las que el jugador puede mostrar más o menos cooperación, como son la cooperación situacional con el entrenador del equipo, con los compañeros del equipo y en situaciones fuera del campo.

Por lo tanto, parece importante pensar que, a la hora de la búsqueda de mayor eficacia y rendimiento, la dinámica interna de los equipos deportivos puede representarse mediante diferentes constructos teóricos y que la manera de interrelacionarlos puede significar un acercamiento al objetivo planteado. De esta manera, el principal objetivo de este estudio es establecer un modelo teórico que ofrezca una aproximación sobre los procesos grupales que se llevan a cabo en los equipos deportivos, a través de las relaciones y predicciones existentes entre la cooperación deportiva, la cohesión de grupo, la eficacia colectiva y el rendimiento.

La primera hipótesis que se plantea es la presencia de una relación positiva y significativa entre la cohesión de equipo, tanto social como de tarea, la cooperación deportiva y la eficacia colectiva. Asimismo, como segunda hipótesis, se afirma que la cohesión, la cooperación y la eficacia colectiva van a relacionarse positiva y significativamente con el rendimiento. Como tercera hipótesis se postula que el modelo teórico creado facilitará una aproximación sobre los procesos grupales en los equipos deportivos.

Método

Participantes

La muestra de la investigación estaba compuesta por 235 jugadores de fútbol de género masculino con edades comprendidas entre los 15 y los 19 años ($M = 17.02$; $DT = .75$). Todos los jugadores que formaban parte de la muestra pertenecían a los 15 equipos federados que participaban en el grupo XI de la Liga Nacional Juvenil, poseyendo cada participante una ficha federativa con sus datos personales y deportivos.

Para seleccionar la muestra se ha utilizado el muestreo por selección intencionada. El porcentaje de muestra eliminado no fue superior al 2%, con una tasa de participación de 97.1%, con sólo 7 cuestionarios invalidados (2.9%) sobre un total de 242 recogidos.

Instrumentos

Cohesión. Para valorar la cohesión se ha utilizado la versión traducida al castellano del Group Environment Questionary (GEQ: Carron et al., 1985) validada por García Calvo (2006). Este instrumento consta de 18 ítems que están agrupados en dos factores principales, cohesión tarea (9 ítems, ej.: Los miembros del equipo unen sus esfuerzos para conseguir los objetivos durante los entrenamientos y los partidos) y cohesión social (9 ítems, ej.: A los miembros del equipo les gusta salir juntos). El formato de respuesta empleado es una escala de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5. En este estudio se analizó la consistencia interna a través del coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo unos valores de .76 para la cohesión tarea y .73 para la cohesión social.

Cooperación. Para medir la cooperación deportiva se ha empleado el Cuestionario de Cooperación Deportiva (CCD: García-Mas et al., 2006). Este instrumento consta de 15 ítems que están agrupados en 5 factores: cooperación disposicional condicionada (CDC, 4 ítems, ej.: Si todos nos esforzamos, y nos ayudamos unos a otros, el equipo es capaz de hacer más cosas y lograr mejor sus objetivos), cooperación disposicional incondicionada (CDI, 4 ítems, ej.: Si todos cooperamos, el equipo está más unido y puede rendir más o hacerlo mejor), cooperación situacional con el entrenador (CSE, 3 ítems, ej.: Trabajo conjuntamente con el entrenador, tanto si juego habitualmente como si soy suplente), cooperación situacional con los compañeros (CSC, 2 ítems, ej.: Colaboro con mis compañeros, aunque en el equipo pueda existir algún grupo que no ayude a los compañeros), cooperación situacional fuera del campo (CSF, 2 ítems, ej.: Para lograr el objetivo del equipo hay que ayudarse unos a otros fuera del

campo, en temas personales, o en el vestuario). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 corresponde a *totalmente desacuerdo* y 5 corresponde a *totalmente de acuerdo*. La escala mostró valores de Alpha de .57 para la CDC, de .70 para la CDI, de .80 para la CSE, de .48 para la CSC y de .61 para la CSF. Como se puede observar, no todos los factores han obtenido una consistencia interna recomendada de .70 (Nunally, 1978), pero dado el pequeño número de ítems que componen algunos factores, la validez interna podría ser aceptada, como es el caso de la CDC y la CSF (Lowenthal, 2001). A pesar de ello, se decidió descartar la CSC debido a su baja fiabilidad.

Eficacia colectiva. Para este estudio fue diseñado un instrumento específico para medir la eficacia colectiva en el contexto del fútbol siguiendo las propuestas realizadas por Heuzé et al. (2006a) para deportes como el baloncesto y el balonmano. El proceso siguió un acercamiento deductivo a partir de los juicios de los jugadores sobre la eficacia de su equipo. La validez de contenido del instrumento fue evaluada con un proceso de tres fases. En primer lugar, los ítems fueron desarrollados en base a los elaborados por Heuzé y col. (2006a) para otros deportes colectivos, los cuales reflejaban tareas colectivas específicas en ataque, en defensa y en transiciones ofensivas y defensivas. En segundo lugar, la claridad y la importancia de los ítems fueron revisadas por los jugadores de fútbol que militaban en el grupo XIV Tercera División, corrigiendo posibles errores y planteando sugerencias si lo consideraban apropiados. Y en tercer lugar, un grupo de expertos en el campo de las dinámicas de grupo y varios entrenadores de equipos profesionales de fútbol revisaron el instrumento final para asegurar una adecuada representatividad y relevancia del contenido del instrumento.

El resultado fue un instrumento que partía de una frase introductoria (ej.: “la confianza de nuestro equipo en nuestra capacidad...”) y un total de 26 ítems que hacían referencia a resolver ciertas situaciones en el fútbol en ataque y en defensa. Las respuestas obtenidas estaban dentro de una escala tipo Likert de 1 a 5 puntos, donde 1 hacía referencia a *mala* y 5 a *excelente*. La estructura factorial de los 26 ítems fue analizada empleando un análisis factorial exploratorio, donde los resultados indicaron que los 26 ítems se agruparon positivamente en un único factor. El valor de la consistencia interna conseguida fue aceptable, con una puntuación de .82.

Rendimiento. Para valorar el rendimiento final de los equipos participantes se utilizó la posición final en la tabla clasificatoria de cada uno de ellos tras la terminación de la liga regular. En este caso, se invirtieron los datos para que los mejores valores de la clasificación (1, 2, 3,...) se correspondieran con las puntuaciones más altas (16, 15, 14...).

Procedimiento

Para llevar a cabo la recogida de datos, se desarrolló un protocolo de actuación para asegurar que la obtención de los datos fuera similar en todos los participantes implicados en la investigación.

En primer lugar, se contactó con los entrenadores de los diferentes equipos que podrían formar el conjunto de participantes de la investigación. También se informó a los deportistas de que su participación era voluntaria y las respuestas serían tratadas confidencialmente. Los participantes rellenaron los cuestionarios en el vestuario, sin la presencia del entrenador, de manera individual y en un clima adecuado, que les permitía concentrarse sin tener ningún tipo de distracción. El proceso de realización de los cuestionarios duró aproximadamente 20 minutos.

El investigador principal estuvo presente en el momento en que los sujetos completaban los cuestionarios, e insistió en la posibilidad de preguntar cualquier tipo de duda que apareciera durante el proceso.

Resultados

Estadísticos descriptivos

En la tabla 1, aparecen los estadísticos descriptivos de cada una de las variables del estudio. En líneas generales, se puede destacar que tanto los factores de cohesión y cooperación como el factor que hace referencia a la eficacia colectiva presentan valores elevados en sus medias.

Además, hay que señalar que tras el análisis de la asimetría y la curtosis se puede observar que existe una distribución normal de los datos empleados en la investigación.

Tabla 1. Estadísticos Descriptivos

	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>Asimetría</i>	<i>Curtosis</i>	<i>α</i>
Cohesión Social	4.06	.70	-.92	1.27	.73
Cohesión Tarea	3.75	.71	-.58	.28	.76
Cooperación DC	3.78	.76	-.59	.40	.57
Cooperación SE	4.13	.78	-1.00	1.07	.80
Cooperación DI	4.19	.54	-.86	.89	.70
Cooperación SF	4.23	.71	-.78	.24	.61
Eficacia Colectiva	3.80	.54	-.28	-.10	.82

Análisis de correlaciones bivariadas

Con el objetivo de comprobar las relaciones existentes entre los diferentes factores de la investigación, se decidió llevar a cabo un análisis de correlaciones bivariadas. En la tabla 2, se puede observar la relación entre la cohesión y la cooperación deportiva, con la eficacia colectiva y el rendimiento grupal.

En primer lugar, se observa una relación positiva y significativa entre los factores principales de la cohesión con todos los componentes de la cooperación deportiva ($p < .01$). Los índices de correlación más elevados aparecen entre la cooperación disposicional incondicionada y la cohesión a la tarea (.63) y social (.45), sin embargo las puntuación en la relación entre los otros componentes de la cooperación con la cohesión no son muy elevados.

Más importante son las correlaciones que presentan las dos dimensiones de la cohesión con la eficacia colectiva, con puntuaciones positivas y significativas en todos los casos. Es decir, mayores niveles de cohesión coinciden con mayores puntuaciones de eficacia colectiva en los jugadores. Igualmente, a la hora de examinar los factores de la cooperación en su relación con la eficacia colectiva, se aprecia una correlación positiva y significativa, mostrando las mayores puntuaciones con la cooperación disposicional incondicionada (.42).

También hay que señalar que la cohesión social se relaciona de forma positiva y significativa con la clasificación al final de forma muy débil. Por el contrario, la cooperación deportiva no muestra ninguna asociación con el rendimiento obtenido a la conclusión de la temporada.

Tabla 2. Correlaciones entre las variables del estudio.

	1	2	3	4	5	6	7
1.Cohesión Social	-						
2.Cohesión Tarea	.49(**)	-					
3.Cooperación DC	.22(**)	.25(**)	-				
4.Cooperación SE	.30(**)	.29(**)	.21(**)	-			
5.Cooperación DI	.45(**)	.63(**)	.24(**)	.45(**)	-		
6.Cooperación SF	.26(**)	.24(**)	.29(**)	.31(**)	.24(**)	-	
7.Eficacia Colectiva	.33(**)	.53(**)	.13(*)	.23(**)	.42(**)	.21(**)	-
8.Rendimiento	.15(*)	.05	.04	.01	-.02	.04	.16(*)

* $p < .05$; ** $p < .01$

Modelo de ecuaciones estructurales

Con el objetivo de comprobar los niveles de predicción mostrados por las diferentes variables incluidas en el estudio, se decidió realizar un modelo de ecuaciones estructurales. En este modelo se ha tratado de integrar los dos aspectos relacionados con las dinámicas de grupo, como son la cooperación deportiva y la cohesión grupal, con el objetivo de examinar su influencia en la eficacia colectiva y el rendimiento. En nuestro caso, siguiendo la propuesta elaborada por García-Mas et al. (2009), donde afirmaba que existía una mayor predicción de la cooperación sobre la cohesión de equipo, se decidió incluir en el primer nivel del modelo la variable cooperación deportiva, en sus dos factores más significativos, la cooperación disposicional incondicionada y cooperación situacional fuera del campo. Por tanto en el segundo nivel, se introdujeron los dos factores principales de la cohesión, la cohesión social y la cohesión tarea.

A partir de la cohesión se decidió situar la eficacia colectiva, ya que como indican estudios anteriores, existe una predicción elevada de la cohesión de equipo sobre la eficacia colectiva (Kozub y McDonnell, 2000; Leo, García Calvo, Parejo, Sánchez Miguel, y Sánchez Oliva, 2010a). Y en el último nivel, se introdujo el rendimiento, ya que como se ha encontrado en diversos estudios, la relación entre la cohesión y el rendimiento no ha obtenidos resultados concluyentes porque quizás existen algunas variables mediadoras en esta relación como puede ser la eficacia colectiva (Heuzé et al., 2006a; Myers et al., 2004a).

Como se puede contemplar en la figura 1, la cooperación disposicional incondicionada predice positivamente la cohesión social y, con puntuaciones más altas, la cohesión a la tarea. Ocurre algo similar en la relación entre la cooperación situacional fuera del campo y la cohesión social y tarea, pero en este caso presenta mayor peso de regresión sobre la cohesión social. Seguidamente, se puede apreciar cómo la cohesión social y en mayor medida la cohesión a la tarea predicen de forma positiva la eficacia colectiva con unos valores aceptables de .10 y .48 respectivamente. Lo cual refleja la mayor importancia sobre la percepción de la eficacia colectiva de los jugadores de la cohesión tarea frente a la cohesión social. Finalmente, se observa la capacidad predictiva que presenta la eficacia colectiva sobre el rendimiento con un peso de regresión de .16.

Una vez realizado el modelo de ecuaciones estructurales, se puede comprobar que los valores de los índices de ajuste del modelo son adecuados ($\chi^2 = 36.53$; $p = .00$; $gl = 112$; $\chi^2 / gl = 3.22$; $CFI = .95$; $RMSEA = .05$; $SRMR = .04$), ya que se encuentran entre los valores que se

consideran aceptables para determinar los índices de bondad del modelo de ecuaciones estructurales.

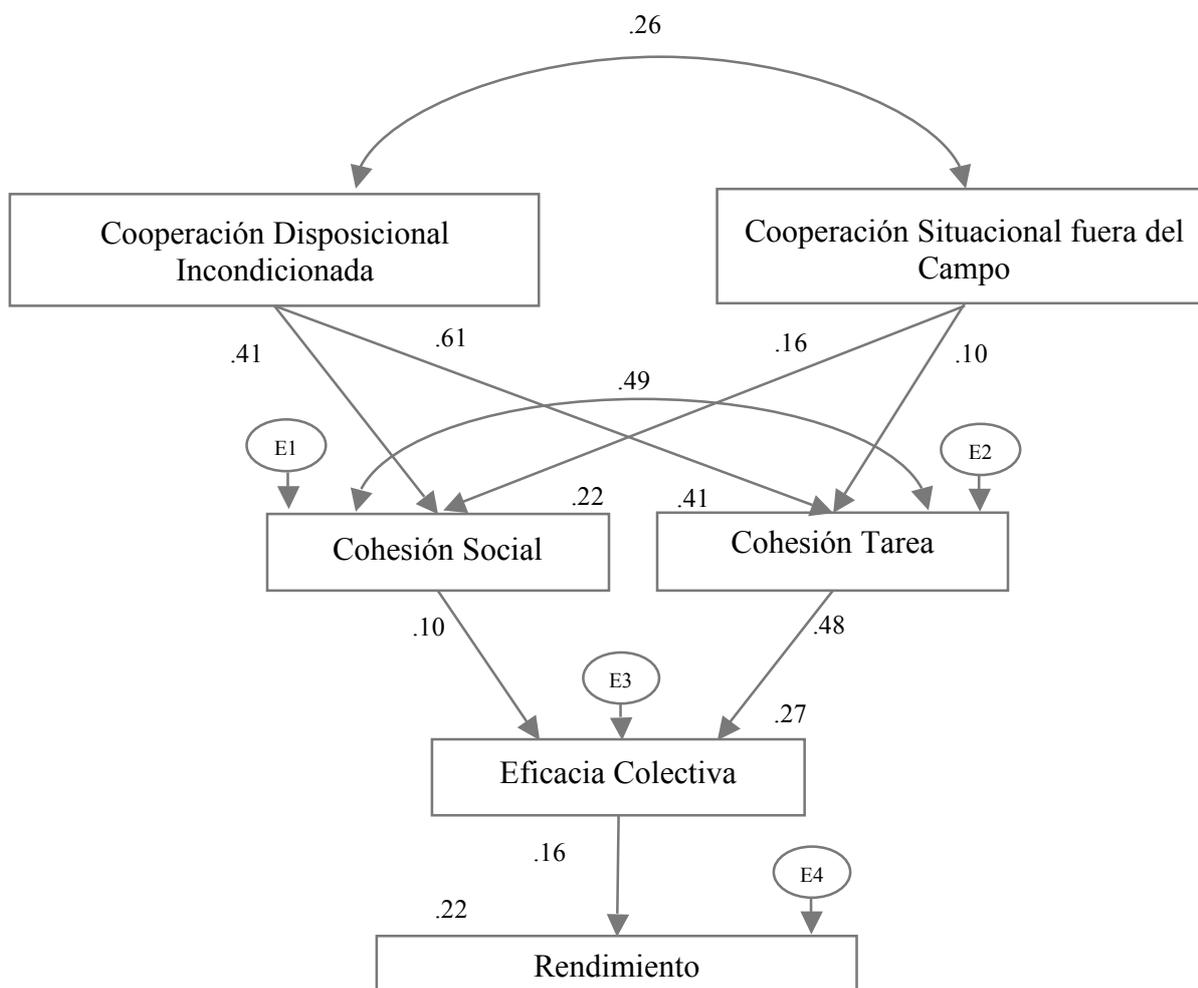


Figura 1. Modelo de ecuaciones estructurales sobre las relaciones entre los procesos grupales y el rendimiento.

Discusión

Con el propósito de abordar el principal objetivo de este estudio, que era establecer un modelo teórico que ofrezca una aproximación sobre los procesos grupales que se llevan a cabo en los equipos deportivos, se llevará a cabo la discusión de los principales resultados encontrados en el mismo.

En primer lugar se analizará la primera hipótesis planteada, que defendía la existencia de una relación positiva y significativa entre la cohesión de equipo, la cooperación deportiva y la eficacia colectiva. En líneas generales, se puede afirmar que los jugadores que perciben mayores niveles de cohesión, a nivel social y tarea, presentan altas puntuaciones en la cooperación deportiva en todos sus factores, principalmente con la cooperación disposicional incondicionada. Estos resultados ya habían sido encontrados por García-Más y col. (2009) y Olmedilla et al. (2011) donde a través de un estudio con jóvenes jugadores de fútbol, encontraron una relación positiva y significativa entre la cohesión grupal, medida a través del *Team Climate Questionnaire*, y la cooperación deportiva en todos los factores, principalmente con la cooperación disposicional incondicionada. Por tanto, los constructos de la cohesión y la cooperación parecen ser dos componentes psicológicos diferentes, y que a su vez se

comportan como mecanismos interrelacionados en la dinámica de los equipos. De esta manera, parece obvio que en la medida que los jugadores de un conjunto muestren una predisposición por cooperar para conseguir sus propios objetivos individuales y los colectivos del grupo, va a favorecer que se establezcan fuertes relaciones interpersonales entre sus miembros y viceversa.

Igualmente, se encuentra una relación positiva y significativa de la cohesión grupal y la cooperación deportiva con la eficacia colectiva. En esta línea, existen numerosas investigaciones relevantes en torno a los procesos grupales, donde afirman que el nivel de unión del grupo en la consecución de objetivos comunes va a provocar en los jugadores mayor percepción en la confianza de las habilidades del grupo para desarrollar una tarea (Heuzé y col., 2006a, Heuzé y col., 2007, Leo y col., 2010a; Spink, 1990). Por tanto, debido a la relación existente entre las diferentes variables de las dinámicas grupales, se puede confirmar la primera hipótesis planteada que afirmaba que iba a existir una relación positiva y significativa entre la cohesión de equipo, la cooperación deportiva y la eficacia colectiva.

A la hora de llevar a cabo la discusión de la segunda hipótesis, la cual planteaba que la cohesión, la cooperación y la eficacia colectiva iban a relacionarse positiva y significativamente con el rendimiento, se puede afirmar que la relación entre las diferentes variables grupales y el rendimiento es confusa y poco constante. Si se analizan los resultados encontrados, se puede afirmar que existe una pequeña relación entre la cohesión social y el rendimiento, pero no se encuentra ninguna relación con la cohesión a la tarea. Al igual que afirmaban en anteriores trabajos autores como Mullen y Copper (1994), Beal, Cohen, Burke, y McLendon (2003) y Carron, Bray, y Eys (2002a), existe una relación positiva débil entre los jugadores que perciben en su equipo una alta cohesión y el rendimiento obtenido por el mismo, no llegando a ser claramente concluyente y significativa.

En cuanto a la cooperación deportiva sucede algo similar pero, en este caso, no se encuentra ningún tipo de relación entre sus diferentes factores y el rendimiento. A pesar de ello, los estudios de García-Mas (2001) insisten en la existencia de esta relación entre ambas variables, afirmando que aquellos equipos que contienen jugadores con mayor disposición a cooperar pueden obtener mayor rendimiento. Por último, se puede afirmar la existencia de una relación positiva y significativa entre la eficacia colectiva y el rendimiento, a pesar de que la significatividad no es muy alta. Resultados similares habían sido encontrados en anteriores estudios, como los de Feltz y Lirgg, (1998), Heuzé y col. (2006a), Myers y col. (2004a), Myers y col. (2004b), Myers, Payment, y Feltz (2007), que han corroborado que la confianza en la capacidad o eficacia del grupo para realizar diferentes tipos de tareas puede ayudar a aumentar el rendimiento del equipo en la competición. Por tanto, hay que rechazar la segunda hipótesis planteada, ya que la relación entre las diferentes variables que intervienen en la dinámica del grupo no muestran una relación consistente con el rendimiento deportivo.

Para concluir, al analizar la tercera hipótesis, que postulaba que el modelo teórico creado facilitará una aproximación sobre los procesos grupales en los equipos deportivos, se puede corroborar que los equipos de conjunto deberán centrarse en aspectos cooperativos y de cohesión de equipo para favorecer una mayor percepción de eficacia colectiva por los jugadores, lo cual puede repercutir en un mayor rendimiento del equipo. Principalmente la cooperación disposicional incondicionada y la cooperación situacional fuera del campo se presentan como los mejores predictores de la cohesión social y tarea, obteniendo mayor peso de regresión cuando la cohesión se manifiesta como el grado en que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes. Ya anteriormente, García-Mas y col. (2009) habían defendido la idea de que la cooperación disposicional incondicionada y situacional fuera del campo presentaban una predicción positiva sobre la cohesión de equipo. De manera

contraria, también hay que reseñar que este grupo de investigadores en estudios posteriores indican que la capacidad predictiva de ambos conceptos entre sí no muestra una direccionalidad clara (Olmedilla y col., 2011).

Igualmente, la capacidad predictiva de la cohesión de grupo, centrada en la cohesión a la tarea, sobre la eficacia colectiva es positiva y significativa. Esto permite confirmar, que los jugadores que perciben en sus equipos mayor unión, tanto en la consecución de objetivos como en el disfrute del compañerismo del grupo, va a ayudar a que perciban mayor confianza en la eficacia que perciben del equipo. Estos resultados han sido encontrados por numerosos autores, aunque existe una distinción entre los que defienden que los aspectos tarea de la cohesión son los que más relacionados están con la eficacia colectiva percibida como ocurre en este estudio (Kozub y McDonnell, 2000; Leo y col., 2010a; Paskevich y col., 1999), y los que no encuentran ninguna distinción entre aspectos sociales y tarea, en la relación de cohesión y eficacia colectiva (Heuzé y col., 2006a; Spink, 1990).

Finalmente, se puede observar la capacidad predictiva de la eficacia colectiva sobre el rendimiento, que a pesar de contener una significatividad débil puede ayudar a vislumbrar lo que varios autores han encontrado anteriormente en diferentes investigaciones, donde aseguran que los jugadores que perciben una mayor eficacia del equipo en el desarrollo de diferentes aspectos del juego, obtienen un mayor rendimiento al final de temporada en sus equipos (Feltz y Lirgg, 1998; Heuzé y col., 2006a; Myers y col., 2004a; Myers y col., 2004b; Myers y col., 2007).

Conclusiones

Una de las conclusiones más importantes que se puede extraer del estudio es que una de las labores de los entrenadores y psicólogos deportivos en las últimas etapas de formación es tratar de aumentar los niveles de cooperación deportiva y de cohesión de equipo. A la hora de plantear diferentes estrategias para mejorar las relaciones intragrupalas, no sólo se deberán organizar actividades centradas en mejorar los aspectos sociales (reuniones, actividades multideportivas, concentraciones, etc.) o los aspectos tarea de la cohesión (objetivos grupales, tareas de responsabilidad y comunicación, estrategias o pautas que favorezcan o perjudiquen al grupo como conjunto, etc.), sino que además se deberán incluir tareas cooperativas o establecer situaciones donde haya que decidir en la dualidad competición/cooperación durante los entrenamientos (Leo, García, Parejo, Sánchez, y García-Mas, 2009), ya que puede ayudar a fomentar tanto la cohesión social y tarea dentro del grupo como la eficacia colectiva percibida en el equipo.

De la misma manera, otra conclusión importante del estudio es que hay que tratar de promover un aumento de la eficacia colectiva del equipo para obtener como consecuencia un mayor rendimiento, incidiendo en los diferentes antecedentes que influyen en la misma, como puede ser la promoción de un clima motivacional adecuado por parte del entrenador en los entrenamientos, favorecer la claridad de los roles y del liderazgo de los jugadores, plantear tareas con un objetivo alcanzable para mejorar las experiencias previas, y como hemos dicho anteriormente mejorando los niveles de cohesión y cooperación a través de la pautas de actuación comentadas. Por ello, una de las perspectivas de investigación que surgen de este trabajo sería la importancia del desarrollo de programas de intervención llevando a cabo algunas de las estrategias planteadas para mejorar los niveles de cooperación, cohesión y eficacia colectiva como medio para obtener un mayor rendimiento en los equipos deportivos (Leo y col., 2009; Senécal, Loughhead, y Bloom, 2008; Voight y Callaghan, 2001; Yukelson, 1997), así como dotar a los entrenadores de metodologías de trabajo o herramientas prácticas para mejorar los procesos grupales de los equipos deportivos (Newin, Bloom, y Loughhead,

2008; Spink y Carron; 1993a, b; Bloom, Stevens, y Wickwire, 2008), incidiendo en muestras con jugadores formados ya que la concepción de las diferentes variables puede verse modificada.

Referencias

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Beal, D. J.; Cohen, R.; Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 6, 989-1.004.
- Bloom, G. A.; Stevens, D. E., & Wickwire, T. L. (2008). Expert Coaches' Perceptions of Team Building. *Journal of Applied Psychology*, 15, 129-143.
- Carron, A. V.; Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002a). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Sciences*, 20, 119-126.
- Carron, A. V.; Colman, M. M.; Wheeler, J., & Stevens, D. (2002b). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Carron, A. V., & Ball, J. R. (1977). Cause-effect characteristics of cohesiveness and participation motivation in intercollegiate hockey. *International Review of Sport Sociology*, 12, 49-60.
- 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). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V.; Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 549-556.
- Feltz, D. L., & Lirgg, C. D. (1998). Perceived team and player efficacy in hockey. *Journal of Applied Psychology*, 83, 557-564.
- Festinger, L.; Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressure in informal groups*. New York: Harper y Ross.
- García Calvo, T. (2006). *Motivación y comportamiento adaptativos en jóvenes futbolistas*. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura.
- García-Mas, A. (2001). Cooperación y competición en equipos deportivos. *Análise Psicológica*, 1(XIX), 115-130.
- García-Mas, A.; Olmedilla, A.; Morilla, M.; Rivas, C.; García E., y Ortega, E. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicothema*, 18(3), 425-432.
- García-Mas, A.; Olmedilla, A.; Ortega, E.; Almeida, P.; Lameiras, J.; Sousa, C., & Cruz, J. (2009). Cooperation and cohesion in competitive soccer teams. *International Journal of Hispanic Psychology*, 2(1), 689-696.
- García-Mas, A., & Vicens, P. (1994). La psicología del equipo deportivo. Cooperación y rendimiento. *Revista de Psicología del Deporte*, 6, 79-87.
- García-Mas, A., & Vicens, P. (1995). Cooperación y rendimiento en un equipo deportivo. *Psicothema*, 7(1), 5-19.

- Gully, S. M.; Incalcaterra, K. A.; Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002) . A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832.
- Heuzé, J. P.; Bosselut, G., & Thomas, J. P. (2007). Cohesion or collective efficacy: What should be the focus of elite female handball team coaches? *The Sport Psychologist*, 21, 383-399.
- Heuzé, J. P.; Raimbault, N., & Fontayne, P. (2006a). Relationships between cohesion, collective efficacy, and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences*, 24, 59-68.
- Heuzé, J. P.; Sarrazin P.; Masiero. M.; Raimbault R., & Thomas, J. P. (2006b). The relationships of perceived motivational climate to cohesion and collective efficacy in elite female teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 201-218.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformal leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313-336.
- Kozub, S. A., & McDonnell, J. F. (2000). Exploring the relationship between cohesion and collective efficacy in rugby teams. *Journal of Sport Behavior*, 23, 120-129.
- Leo, F. M.; García Calvo, T.; Parejo, I.; Sánchez Miguel, P. A., y Sánchez Oliva, D. (2010a). Interacción de la cohesión en la eficacia percibida, las expectativas de éxito y el rendimiento en equipos de baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 89-102.
- Leo, F. M.; García Calvo, T.; Parejo, I.; Sánchez, P. A., y García-Más, 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.; Sánchez Miguel, P. A.; Sánchez Oliva, D., & García Calvo (2010b). Interactive effects of team cohesion on perceived efficacy in semi-professional sport. *Journal of Sports Science and Medicine*, 9, 320-325
- Lindsley, D. H.; Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Lowenthal, K. M. (2001). *An introduction to psychological test and scales* (2º Ed). London: UCLPress.
- Magyar, M. T.; Feltz, D. L., & Simpson, I. P. (2004) Individual and crew level determinants of collective efficacy. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 26, 136-153.
- Miller, D. T. (1999). The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54, 1.053-1.060.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Myers, N. D.; Feltz, D. L., & Short, S. E. (2004a). Collective efficacy and team performance: A longitudinal study of collegiate football teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 126-138.
- Myers, N. D.; Payment, C. A., & Feltz, D. L. (2004b). Reciprocal relationships between collective efficacy and team performance in women's ice hockey. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 182-195.
- Myers, N. D.; Payment, C. A., & Feltz, D. L. (2007). Regressing team performance on collective efficacy: Considerations of temporal proximity and concordance. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 11, 1-24.

- Newin, J.; Bloom, G. A., & Loughhead, T. M. (2008). Youth Ice Hockey Coaches' Perceptions of a Team-Building Intervention Program. *The Sport Psychologist*, 22, 54-72.
- Olmedilla, A.; Ortega, E.; Almeida, P.; Lameiras, J.; Villalonga, T.; Sousa, C., Torregrosa, M.; Cruz, J., y García-Mas, A. (2011). Cohesión y cooperación en equipos deportivos. *Anales de psicología*, 27(1), 232-238.
- Paskevich, D. M.; Brawley, L. R.; Dorsch, K. D., & Widmeyer, W. N. (1999). Relationship between collective efficacy and cohesion: Conceptual and measurement issues. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3, 210-222.
- Senécal, J.; Loughhead, T. M., & Bloom, G. A. (2008). A Season-Long Team-Building Intervention: Examining the Effect of Team Goals Setting on Cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30, 186-199.
- Spink, K. S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 12, 301-311.
- Spink, K. S., y Carron, A. V. (1993a). Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist*, 7(1), 8-18.
- Spink, K. S., & Carron, A. V. (1993b). The effects of team building on the adherence patterns of female exercise participants. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 15, 39-49.
- Voight, M., & Callaghan, J. (2001). A team building intervention program: Application and evaluation with two university soccer teams. *Journal of Sport Behavior*, 24(4), 420-431.
- Watson, C. B., & Chemers, M. M. (1998). *The rise of shared perceptions: A multilevel analysis of collective efficacy*. Paper presented at the Organizational Behavior Division for the Academy of Management Meeting, San Diego, CA.
- Watson, C. B.; Chemers, M. M., & Preiser, N. (2001). Collective efficacy: A multilevel analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1057-1068.
- Yukelson, D. (1997). Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 73-96.
- Zaccaro, S. J.; Blair, V.; Peterson, C., & Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. In J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 305-328). New York: Plenum Press.

1 El Liderazgo y el Clima Motivacional del Entrenador como Antecedentes de la Cohesión y el
2 Rol Percibido en Futbolistas Semiprofesionales.

3 Francisco M. Leo, Pedro A. Sánchez-Miguel, David Sánchez-Oliva, Diana Amado y Tomás

4 García-Calvo

5 Universidad de Extremadura

6
7
8 **Resumen**

9 El principal objetivo del estudio es aplicar un modelo teórico para explicar cómo el tipo de
10 liderazgo ejercido por los entrenadores puede influir en el clima motivacional, y cómo estos
11 factores contextuales pueden determinar la cohesión grupal y la insatisfacción con el rol de
12 los jugadores. Los participantes son 377 futbolistas que participaban en el grupo XIV de la
13 Liga Nacional de Tercera División, los cuales rellenaron diferentes instrumentos para valorar
14 el liderazgo, el clima motivacional, la cohesión y la insatisfacción con el rol. Los resultados
15 señalan principalmente que los liderazgos que fomentan el refuerzo positivo presentan una
16 predicción sobre el clima que implica a la tarea del entrenador y, en cambio, el liderazgo
17 autocrático predice el clima que implica al ego. A su vez, el clima que implica a la tarea
18 presenta una predicción positiva sobre la cohesión de equipo y el clima que implica al ego
19 sobre la insatisfacción con el rol. La principal conclusión es que los entrenadores deberán
20 adoptar conductas de liderazgo positivo para fomentar un clima adecuado en el grupo y, de
21 esta manera, aumentar la atracción e integración entre los componentes del equipo.

22 Palabras clave: liderazgo, clima motivacional, cohesión, rol y fútbol.

23

24

25

1 Coaches' leadership and motivational climate as antecedents of cohesion and perceived role
2 in semiprofessional football players.

3 **Abstract**

4 The main aim of the study is to apply a theoretical model to explain how the type
5 of leadership created by coaches might influence on motivational climate, and how these
6 contextual factors can determine group cohesion and dissatisfaction with players' role.
7 Participants were 377 footballers who played in the XIV group of National League in Third
8 Division and filled several instruments to assess leadership, motivational climate, cohesion
9 and dissatisfaction. Results mainly showed that leaderships that promote positive
10 reinforcements had a prediction on coaches' mastery climate and, on the other side, autocratic
11 leadership predicted performance climate. Moreover, mastery climate showed a positive
12 prediction on team cohesion, and performance climate had a positive prediction on
13 dissatisfaction with the role. The main conclusion is that coaches should adopt positive
14 leaderships conducts to provide an appropriate climate in the group, and so, increase the
15 attraction and integration between teammembers.

16 **Keywords:** Leadership, motivational climate, cohesion, role, soccer.

17

18

19

20

1 **Introducción**

2 La mayoría de los entrenadores y personas vinculadas al deporte coinciden en afirmar
3 la importancia que tiene la existencia de un buen ambiente y un clima adecuado entre los
4 miembros de un equipo para conseguir optimizar el rendimiento. De esta manera, numerosos
5 expertos en dinámicas de grupo han identificado la cohesión (Carron, Brawley, y Widmeyer,
6 1998; Carron, Bray, y Eys, 2002) y la aceptación del rol de cada jugador (Carron, Spink, y
7 Prapavessis, 1997) como dos de las propiedades más importantes dentro de un equipo.

8 Ambos constructos están íntimamente relacionados, lo cual se ve reflejado en el hecho
9 de que uno de los aspectos más importantes a la hora de poder fomentar la cohesión entre los
10 jugadores de un equipo es que ellos mismo acepten y estén satisfechos con el papel que
11 desempeñan (Carron et al., 1997; Eys y Carron, 2001), ya que ello puede conllevar a obtener
12 una mayor eficacia y rendimiento por parte del grupo (Beauchamp y Bray, 2001; Bray y
13 Brawley, 2002). Por ello, resulta importante analizar aquellas variables que pueden mejorar la
14 cohesión y evitar la insatisfacción con el rol de los jugadores (Carron et al., 1997).

15 Para poder fomentar la cohesión dentro de un equipo deportivo, definida ésta como
16 “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer
17 unido con la finalidad de conseguir sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las
18 necesidades afectivas de sus miembros” (Carron et al., 1998, p. 213), hay que centrarse, tal y
19 como señala Carron (1982) en su modelo conceptual de cohesión, en una serie de
20 antecedentes que van a crear en el jugador una determinada percepción sobre los procesos
21 grupales. Estos antecedentes son los factores ambientales, personales, de equipo y de
22 liderazgo, y van a determinar un tipo y nivel de cohesión que va a desencadenar una serie de
23 consecuencias, entre ellas el rendimiento (Carron et al., 1998; Leo, García-Calvo, Parejo,
24 Sánchez-Miguel, y Sánchez-Oliva, 2010).

1 Por tanto, la idea de potenciar los procesos grupales va a adquirir una gran importancia
2 para optimizar la actuación del equipo a nivel psicológico, que como se ha demostrado en
3 numerosas ocasiones, puede ir asociado a la mejora del rendimiento (Carron, Colman,
4 Wheeler, y Stevens, 2002; Carron, Bray et al., 2002). En este sentido, el entrenador puede ser
5 un agente fundamental encargado de optimizar dos de los principales antecedentes como son
6 el clima motivacional y el liderazgo (Ramzaninezhad y Keshtan, 2011; Turman, 2003).

7 Centrándonos en los aspectos motivacionales, hay que señalar que el tipo de clima
8 motivacional que perciben los jugadores del entrenador es importante para la creación de un
9 ambiente adecuado en el grupo (Jowett y Chaundy, 2004; Weiss y Fretwell, 2005). Desde la
10 perspectiva de la teoría de las Metas de Logro (Nicholls, 1989), se afirma que el ambiente que
11 rodea a los jugadores durante la práctica deportiva conlleva a desarrollar situaciones
12 relacionadas con el logro, donde las conductas pueden ser valoradas en términos de mejora y
13 progreso hacia metas individuales, entendido como clima motivacional que implica a la tarea,
14 o en relación a cánones establecidos, entendido como clima motivacional que implica al ego
15 (Duda y Hall, 2001; Roberts, 2001).

16 En relación a los trabajos entre el clima motivacional y la cohesión, la mayoría de
17 ellos afirman la existencia de una estrecha relación positiva entre el clima motivacional que
18 implica a la tarea del entrenador y la cohesión de equipo (Chi y Lu, 1995; García-Calvo, Leo,
19 Sánchez-Miguel, Jiménez, y Cervelló, 2008), fundamentalmente centrada en los factores tarea
20 (Heuzé, Sarrazin, Masiero, Raimbault, y Thomas, 2006), incluso defienden una relación
21 negativa entre el clima que implica al ego y la cohesión de equipo (Chi y Lu, 1995; Leo,
22 Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado, y García-Calvo, 2011). Además, en diferentes
23 trabajos llevado a cabo por Balaguer y colaboradores (Balaguer, Duda, y Castillo, 2003;
24 Balaguer, Castillo, Moreno, Garrigues, y Soriano, 2004) concluyeron que el clima que implica
25 a la tarea actúa como el mejor predictor de la cohesión tanto social como tarea, es decir,

1 cuanto mayor es la percepción por parte de los jugadores de un clima que implica a la tarea,
2 mayor es la cohesión de equipo manifestada por los jugadores (Leo et al., 2011).

3 Como se ha comentado anteriormente, otro de los antecedentes que puede conllevar a
4 mejorar la unión entre los miembros del grupo, es el desarrollo por parte del entrenador de un
5 liderazgo apropiado sobre sus jugadores. Es decir, el tipo de liderazgo llevado a cabo por el
6 entrenador puede provocar en los jugadores una serie de comportamientos o de reacciones que
7 puede influir en las relaciones que se establecen en el grupo.

8 Uno de los marcos teóricos más relevantes para el estudio del liderazgo en el deporte
9 es el Modelo Multidimensional de Liderazgo (MML: Chelladurai, 1993). Dicho modelo está
10 compuesto de cuatro componentes básicos: el comportamiento del entrenador, sus
11 antecedentes, la influencia del liderazgo transaccional y los resultados de su comportamiento.
12 La hipótesis central del modelo sugiere que el rendimiento de un equipo y el nivel de
13 satisfacción de los jugadores va a depender del grado de coherencia que manifieste el tipo de
14 liderazgo del entrenador con la conducta de liderazgo preferida por los jugadores y la
15 conducta de liderazgo requerida, entendida como las exigencias y requerimientos que debe
16 contener el comportamiento del entrenador, ante una situación concreta (Riemer, 2007).

17 Algunos de los estudios que han investigado sobre el tópico del liderazgo, han
18 comprobado cómo el tipo de liderazgo puede influir en la cohesión grupal manifestada por los
19 jugadores (Vincer y Loughhead, 2010; Jowett y Chaundy, 2004) y en la percepción de un clima
20 motivacional generado por el entrenador en el grupo (Alves, 2000; Barik y Bucik, 2009).

21 Particularmente, los principales hallazgos entre motivación y liderazgo señalan que los
22 entrenadores que se manifiestan con un tipo liderazgo asociado con el entrenamiento e
23 instrucción, feedback positivo, apoyo social y comportamiento democrático, es decir, aquellos
24 liderazgos que abogan por el apoyo y el refuerzo positivo en las tareas, están asociados a
25 connotaciones positivas como la motivación intrínseca (Amorose y Horn, 2000, 2001), la

1 satisfacción de los jugadores (Horn, 2002) y el clima motivacional que implica a la tarea del
2 entrenador (Alferman, Lee, y Würth, 2005).

3 De la misma manera, varios estudios han mostrado que los entrenadores que destacan
4 por un liderazgo elevado en entrenamiento e instrucción, feedback positivo, democrático y
5 apoyo social y un liderazgo bajo en conductas autocráticas suelen tener equipos con mayor
6 grado de cohesión entre sus miembros (Gadner, Shields, Bredemeier, y Brostrom, 1996; Pease
7 y Kozub, 1994; Westre y Weiss, 1991). Es decir, aquellos liderazgos que están vinculados con
8 comportamientos centrados en la tarea y de refuerzo específico están asociados a grupos de
9 mayor cohesión (Loughead y Carron, 2004).

10 Por tanto, el principal objetivo del estudio es aplicar un modelo teórico para explicar
11 cómo el tipo de liderazgo ejercido por los entrenadores puede influir en el clima motivacional,
12 y cómo estos factores contextuales pueden determinar la cohesión grupal y la insatisfacción
13 con el rol de los jugadores. De esta manera, la primera hipótesis del estudio plantea que el
14 modelo teórico facilitará una aproximación sobre los procesos grupales, donde un tipo de
15 liderazgo que fomente una mayor autonomía y refuerzo positivo (entrenamiento e instrucción,
16 apoyo social, feedback positivo y conducta democrática) va a predecir de forma positiva el
17 clima que implica a la tarea; en cambio, un tipo de liderazgo autocrático va a presentar una
18 predicción inversa. Asimismo, el clima que implica a la tarea va a predecir de forma positiva
19 la cohesión, y el clima que implica al ego la insatisfacción con el rol.

20

21

Método

22 Participantes

23 La muestra de la investigación estaba compuesta por 377 jugadores de fútbol de género
24 masculino y con edades comprendidas entre los 18 y los 39 años ($M = 24.51$; $DT = 3.73$). Los
25 participantes pertenecían a equipos semiprofesionales que jugaban en el grupo XIV de la Liga

1 Nacional de Tercera División. Para seleccionar la muestra se ha utilizado el muestreo por
2 selección intencionada. El porcentaje de muestra eliminado no fue superior al 4%, con una
3 tasa de participación de 96.1%, con sólo 12 cuestionarios invalidados (3.87%) sobre un total
4 de 389 recogidos.

5 **Instrumentos**

6 **Liderazgo del entrenador.** Para valorar el liderazgo del entrenador se utilizó la
7 adaptación al castellano del Leadership Scale of Sports (LSS: Chelladurai y Saleh, 1980)
8 realizada por Crespo, Balaguer, y Atienza (1994). El instrumento está compuesto por 40 ítems
9 distribuidos en 5 subescalas: entrenamiento e instrucción (e.g.: Se preocupa de que los
10 jugadores entrenen al máximo de sus posibilidades), apoyo social (e.g.: Se preocupa por el
11 bienestar personal de los jugadores), feedback positivo (e.g.: Le dice a un jugador cuando ha
12 hecho bien las cosas), conducta democrática (e.g.: Pide opinión a los jugadores sobre aspectos
13 relevantes del juego) y conducta autocrática (e.g.: Se niega a cambiar de opinión e impone la
14 suya). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5,
15 donde 1 corresponde a *totalmente en desacuerdo* y 5 corresponde a *totalmente de acuerdo*. En
16 este estudio se analizó la consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach con
17 valores de .75 para el entrenamiento e instrucción, .81 para el feedback positivo, .73 para el
18 apoyo social, .69 para la conducta democrática y .68 para la conducta autocrática.

19 **Clima motivacional de los entrenadores.** Para valorar el clima motivacional generado
20 por los entrenadores se utilizó la adaptación al castellano del Perceived Motivational Climate
21 in Sport Questionnaire (PMSCQ-2: Newton y Duda, 1993) desarrollado por Balaguer,
22 Guivernau, Duda, y Crespo (1997). Se eligieron los factores de segundo orden, como son el
23 clima que implica al ego (e.g.: El entrenador motiva a los jugadores cuando juegan mejor que
24 sus compañeros) y el clima que implica a la tarea (e.g.: El entrenador favorece que los
25 jugadores se ayuden en los entrenamientos y partidos). El formato de respuesta empleado es

1 de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 corresponde a *totalmente en*
2 *desacuerdo* y 5 a *totalmente de acuerdo*. Los valores de la consistencia interna obtenidos
3 fueron de .84 para el clima que implica a la tarea y de .85 para el clima que implica al ego.

4 **Cohesión.** Para valorar la cohesión se empleó una adaptación en castellano del Group
5 Environment Questionary (GEQ: Carron et al., 1985) validado por García-Calvo (2006). Este
6 instrumento consta de 18 ítems que están agrupados en cuatro factores, integración grupal a la
7 tarea (GI-T, e.g.: Los miembros del equipo unen sus esfuerzos para conseguir los objetivos
8 durante los entrenamientos y los partidos), integración grupal a lo social (GI-S, e.g.: A los
9 miembros de nuestro equipo les gustaría juntarse en otras situaciones que no fueran los
10 entrenamientos y los partidos), atracción individual hacia el grupo tarea (ATG-T, e.g.: En este
11 equipo puedo rendir al máximo de mis posibilidades), y atracción individual hacia el grupo
12 social (ATG-S, e.g.: Los compañeros del equipo son uno de los grupos sociales más
13 importantes a los que pertenezco). El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un
14 rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 corresponde a *totalmente en desacuerdo* y 5 corresponde
15 a *totalmente de acuerdo*. La escala de medida mostró valores de alfa de Cronbach, de .74 para
16 la GI-T, .77 para la ATG-T, .58 para la GI-S y .76 para la ATG-S. Como se puede observar, el
17 factor GI-S ha obtenido una consistencia interna por debajo de .70, pero dado el pequeño
18 número de ítems que componen algunos factores, la validez interna podría ser aceptada
19 (Lowenthal, 2001).

20 **Insatisfacción con el rol.** Para medir la insatisfacción con el rol de los jugadores, se
21 elaboraron dos preguntas dirigida a los jugadores acerca de si se sentía importante dentro del
22 equipo y estaba contento con su aportación al mismo (e.g.: ¿Te sientes importante dentro del
23 juego de tu equipo?), y si estaba satisfecho con su participación en los partidos (e.g.: ¿Estás
24 satisfecho con tu participación en los partidos?). El formato de respuesta empleado es de tipo

1 Likert con un rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 correspondía a *muy poco* y 5 a *mucho*. La
2 escala de medida mostró valores de alfa de Cronbach de .74.

3 **Procedimiento**

4 El estudio se llevó a cabo mediante un diseño transeccional, es decir, se realizó una
5 sola medición dentro del primer tercio de competición para aseguramos que los equipos
6 habían competido en varios partidos oficiales. Para llevar a cabo la recogida de datos, se
7 desarrolló un protocolo de actuación para asegurar que la obtención de los datos fuera similar
8 en todos los participantes implicados en la investigación. En primer lugar, se contactó con los
9 entrenadores de los diferentes equipos que podrían formar el conjunto de participantes de la
10 investigación. También se informó a los deportistas de que su participación era voluntaria y
11 las respuestas serían tratadas confidencialmente. Los participantes rellenaron los cuestionarios
12 en el vestuario, sin la presencia del entrenador, de manera individual y en un clima adecuado
13 que les permitía concentrarse sin tener ningún tipo de distracción. El proceso de realización de
14 los cuestionarios duró aproximadamente 20 minutos. El investigador principal estuvo presente
15 en el momento en que los sujetos completaban los cuestionarios, e insistió en la posibilidad de
16 preguntar cualquier tipo de duda que apareciese durante el proceso.

17 **Resultados**

18 **Estadísticos descriptivos**

19 En la Tabla 1, aparecen los estadísticos descriptivos de cada una de las variables del
20 estudio. En primer lugar, se midió la normalidad de los datos, obteniéndose valores en el
21 índice de Asimetría entre -0.7 y 0.9, valores en el índice de Curtosis entre -0.8 y 0.7.

22 En relación a las medias obtenidas, se observa que el tipo de liderazgo que predomina
23 es el entrenamiento e instrucción, seguido del apoyo social, feedback positivo y democrático.
24 En relación al clima motivacional creado por el entrenador, los jugadores perciben
25 sustancialmente un mayor clima que implica a la tarea con respecto al clima que implica al

1 ego. Si se observa la variable de la insatisfacción con el rol se puede comprobar que posee
2 puntuaciones bajas, estando por debajo de los valores centrales de la escala. Finalmente, la
3 media de los componentes de la cohesión presenta puntuaciones altas, aunque son ligeramente
4 mayores en la cohesión tarea que en la cohesión social.

5 **POR FAVOR, INSERTAR AQUÍ TABLA 1.**

6 **Análisis de correlación**

7 Se llevó a cabo un análisis de correlaciones bivariadas, con el objetivo de comprobar
8 las relaciones existentes entre los diferentes factores que forman parte de la investigación.
9 Como se puede observar en la Tabla 2, los diferentes tipos de liderazgo que tienden a
10 fomentar el refuerzo positivo centrado en la tarea y en lo social (entrenamiento e instrucción,
11 feedback positivo, apoyo social y conducta democrática) presentan una relación positiva y
12 significativa con el clima motivacional que implica a la tarea. En cambio, sólo el liderazgo de
13 entrenamiento e instrucción y apoyo social mantienen una asociación con el clima
14 motivacional que implica al ego, pero en este caso es de forma negativa. Si atendemos al
15 liderazgo autocrático, sigue una línea opuesta, el cual no muestra ningún tipo de correlación
16 significativa con el clima que implica a la tarea generada por el entrenador, pero sí una
17 relación positiva y significativa con el clima motivacional que implica al ego.

18 Algo similar ocurre al examinar las relaciones existentes con los diferentes factores de
19 la cohesión y la insatisfacción con el rol, donde los diferentes tipos de liderazgos con
20 connotaciones positivas mantienen una correlación positiva y significativa con cada uno de
21 ellos, con puntuaciones más elevadas en la integración grupal y atracción individual a la tarea,
22 y una relación negativa con la insatisfacción con el rol. Además, hay que señalar que el
23 liderazgo autocrático no presenta ningún tipo de relación significativa con los factores
24 sociales y tarea de la cohesión de equipo, pero si establece una relación positiva y
25 significativa con la insatisfacción con el rol.

1 antecedentes de la cohesión de equipo. En primer lugar, se introdujo como variable predictora
2 el liderazgo, ya que como habían afirmado otros autores, es un aspecto importante a la hora de
3 desarrollar un adecuado clima motivacional (Alferman et al., 2005). Este liderazgo aparece
4 dividido en dos variables latentes: el liderazgo tarea, compuesto por aquellos liderazgos que
5 fomentan una mayor autonomía y refuerzo positivo centrado en la tarea y en lo social
6 (entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo social y conducta democrática) y el
7 liderazgo autocrático, diseñado por grupos de ítems de ese factor.

8 A continuación, se incluyó el clima motivacional del entrenador desde la percepción
9 de los jugadores, con el objetivo de examinar la capacidad predictiva del liderazgo sobre el
10 clima motivacional. En este caso, el clima motivacional estaba dividido en dos variables
11 latentes que conformaban los dos factores, el clima que implica al ego y el clima que implica
12 a la tarea, formados a partir de grupos de ítems de cada factor. Como se puede observar en la
13 Figura 1, el liderazgo centrado en el refuerzo en la tarea presenta una predicción positiva
14 sobre el clima motivacional que implica a la tarea y una predicción negativa sobre el clima
15 que implica al ego. De forma opuesta, el liderazgo autocrático muestra una predicción
16 positiva sobre el clima motivacional que implica al ego y una predicción negativa sobre el
17 clima motivacional que implica a la tarea.

18 Finalmente, con el propósito de analizar la capacidad predictiva del clima
19 motivacional sobre la cohesión y la insatisfacción con el rol, se incluyeron ambas variables en
20 el último nivel del modelo. Por un lado, la cohesión grupal estaba estructurada en dos
21 variables latentes, formadas mediante los factores que conforman la variable principal: la
22 cohesión tarea (integración grupal a la tarea y atracción individual al grupo tarea) y la
23 cohesión social (integración grupal a lo social y atracción individual al grupo social). Por otro
24 lado, la insatisfacción con el rol estaba formada por una variable latente diseñada a partir de
25 grupos de ítems de esa variable. Tal y como refleja la Figura 1, el clima que implica a la tarea

1 predice de forma positiva la cohesión social y tarea, teniendo este último factor pesos de
2 regresión más elevados, y predice de forma negativa la insatisfacción con el rol. En cambio, el
3 clima que implica al ego predice de forma positiva la insatisfacción con el rol.

4 En cuanto a los índices de ajuste del modelo, hay que señalar que los valores son
5 adecuados ($\chi^2 = 287.63$; $p = .00$; $gl = 94$; $\chi^2 / gl = 3.06$; $CFI = .91$; $TLI = .90$; $RMSEA = .07$;
6 $SRMR = .07$), ya que se encuentran entre los valores que se consideran aceptables para
7 determinar los índices de bondad. En el caso del χ^2 / gl , se consideran aceptables valores
8 inferiores a 4 (Hu y Bentler, 1999), mientras que Hu y Bentler (1995) consideran valores
9 aceptables de los índices incrementales (CFI y TLI) superiores a .90. Por último, el modelo
10 será considerado con buen ajuste si el $SRMR$ y el $RMSEA$ son inferiores a .08 (Hu y Bentler,
11 1999).

12 POR FAVOR, INSERTAR AQUÍ FIGURA 1.

13 **Discusión**

14 El principal objetivo del estudio era aplicar un modelo teórico para explicar cómo el
15 tipo de liderazgo ejercido por los entrenadores puede influir en el clima motivacional, y cómo
16 estos factores contextuales pueden determinar la cohesión grupal y la insatisfacción con el rol
17 de los jugadores. Para ello, se intentará testar la hipótesis central del estudio, que afirmaba
18 que el modelo teórico facilitará una aproximación sobre los procesos grupales, donde un tipo
19 de liderazgo que fomente una mayor autonomía y refuerzo positivo (entrenamiento e
20 instrucción, apoyo social, feedback positivo y conducta democrática) va a predecir de forma
21 positiva el clima que implica a la tarea; en cambio, un tipo de liderazgo autocrático va a
22 predecir de forma inversa. Asimismo, el clima que implica a la tarea va a predecir de forma
23 positiva la cohesión, y el clima que implica al ego va a predecir positivamente la
24 insatisfacción con el rol.

1 Tras analizar los resultados obtenidos en el modelo de ecuaciones estructurales, se
2 puede afirmar que los factores de liderazgo que promueven un refuerzo positivo en la tarea
3 muestran un predicción positiva sobre el clima motivacional que implica a la tarea del
4 entrenador y, a su vez, una relación negativa con el clima motivacional que implica al ego del
5 entrenador. Estos resultados se encuentran en la misma línea que los hallados por Alferman et
6 al. (2005) en un estudio con nadadores en etapas de formación, donde afirmaban que los
7 jóvenes que apreciaban un liderazgo de entrenamiento e instrucción, feedback positivo, apoyo
8 social y conducta democrática por parte del entrenador, percibían un mayor clima que implica
9 a la tarea. Sin embargo, estos autores no hallaron ningún tipo de relación entre estos tipos de
10 liderazgo y el clima motivacional que implica al ego. De forma contraria, en este estudio el
11 liderazgo autocrático, que se basa en restar autonomía a los jugadores, mostraba una
12 predicción positiva sobre el clima motivacional que implica al ego y una predicción negativa
13 sobre el clima motivacional que implica a la tarea.

14 Siguiendo con la discusión de los resultados, se observa que el clima motivacional que
15 implica a la tarea predice de forma positiva y significativa tanto la cohesión social como tarea
16 (Chi y Lu, 1995; Pardo y Mayo, 1999), teniendo éste último factor pesos de regresión más
17 elevados (Heuzé et al., 2006). Resultados similares habían sido encontrado por Balaguer y
18 colaboradores (Balaguer et al., 2003; Balaguer et al., 2004), donde corroboraban que el clima
19 que implica a la tarea actuaba como el mejor predictor de la cohesión tanto social como tarea,
20 es decir, cuanto mayor es la percepción por parte de los jugadores de un clima que implica a
21 la tarea del entrenador mayor es la cohesión de equipo manifestada por los jugadores.

22 Además, el clima que implica a la tarea presenta una predicción negativa sobre la
23 insatisfacción con el rol. Por contra, el clima motivacional que implica al ego generado por el
24 entrenador predice positivamente la insatisfacción con el rol. Otros autores como Chi y Lu
25 (1995) y Leo et al. (2011) apostaban también por la relación negativa entre el clima que

1 implica al ego y la cohesión de equipo. Por tanto, se puede afirmar que el liderazgo ejercido
2 por los entrenadores determina el clima motivacional fomentado por los entrenadores, y este
3 clima motivacional determinará la cohesión grupal y la insatisfacción con el rol de los
4 jugadores.

5 Algunas de las limitaciones que presenta el estudio son que la valoración de las
6 distintas variables se lleva a cabo bajo la percepción de los deportistas, lo que puede provocar
7 que no se corresponda con el liderazgo y clima motivacional real fomentado por los
8 entrenadores. Esto va ligado a la necesidad de realizar estudios experimentales basados en la
9 modificación de las variables del entrenador (liderazgo y clima motivacional) que puede
10 resultar interesante para observar su evolución respecto a la cohesión de equipo. En cuanto a
11 los instrumentos de medida, hay que destacar que no existe un instrumento específico que
12 mida la insatisfacción con el rol por parte de los jugadores, lo cual supone un reto para futuras
13 investigaciones.

14 Por tanto, la principal conclusión que se puede extraer del estudio es que para obtener
15 un equipo unido y cohesionado tanto fuera como dentro del terreno de juego, es necesario que
16 el agente principal que dirige el grupo, el entrenador, asegure un liderazgo que ofrezca apoyo
17 y refuerce las actuaciones de los jugadores, ya que esto va a ayudar a percibir un clima que
18 implica a la tarea entre los jugadores y a fortalecer los lazos de unión dentro del grupo.
19 Además, es preciso evitar conductas más autocráticas que van a favorecer un clima de
20 comparación entre los jugadores y la consiguiente no aceptación del papel que cada uno de
21 ellos juega en el equipo.

Referencias

- 1
- 2 Alfermann, D., Lee, M. J., y Wuerth, S. (2005). Perceived leadership behavior and
3 motivational climate as antecedents of adolescent athletes' skill development. *Athletic*
4 *Insight: the Online Journal of Sport Psychology*, 7(2).
- 5 Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*,
6 9(1/2), 123-133.
- 7 Amorose, A. J., y Horn, T. S. (2000). Intrinsic motivation: Relationships with collegiate
8 athletes gender, scholarship status and perceptions of their coaches' behavior. *Journal*
9 *of Sport & Exercise Psychology*, 22, 63-84.
- 10 Amorose, A. J., y Horn, T. S. (2001). Pre- to post-season changes in the intrinsic motivation
11 of first-year college athletes: Relationships with coaching behavior and scholarship
12 status. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13, 355-373.
- 13 Balaguer, I., Castillo, I., Moreno, Y., Garrigues, V., y Soriano, L. (2004). El clima
14 motivacional y la cohesión en equipos de fútbol. *Encuentros en Psicología Social*,
15 2(1), 152-156.
- 16 Balaguer, I., Castillo, I., y Duda, J. L. (2003). Interrelaciones entre el clima motivacional y la
17 cohesión en futbolistas cadetes. *EduPsykhé*, 2(2), 243-258.
- 18 Balaguer, I., Guivernau, M., Duda, J. L., y Crespo M. (1997). Análisis de la validez de
19 constructo y de la validez predictiva del cuestionario de clima motivacional percibido
20 en el deporte (PMCSQ-2) con tenistas españoles de competición. *Revista de*
21 *Psicología del Deporte*, 11, 41-57.
- 22 Barić, R., y Bucik, V. (2009). Motivational differences in athletes. *Kinesiology*, 41(2), 181-
23 194.
- 24 Beauchamp, M. R., y Bray, S. R. (2001) Role ambiguity and role conflict within
25 interdependent teams. *Small Group Research*, 32,133-157.

- 1 Bray, S. R., y Brawley, L. R. (2002) Role efficacy, role clarity, and role performance
2 effectiveness. *Small Group Research*, 33, 233-253.
- 3 Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications,*
4 *and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- 5 Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations.
6 *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-128.
- 7 Carron, A. V., Brawley, L. R., y Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness
8 in sport groups. In J. L. Duda (Ed.). *Advances in sport and exercise psychology*
9 *measurement* (pp. 213–226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- 10 Carron, A. V., Bray, S. R., y Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport.
11 *Journal of Sport Sciences*, 20, 119-126.
- 12 Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., y Stevens, D. (2002). Cohesion and performance
13 in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- 14 Carron, A. V., Spink, K. S., y Prapavessis, H. (1997). Team building and cohesiveness in the
15 sport and exercise setting: Use of indirect interventions. *Journal of Applied Sport*
16 *Psychology*, 9, 61-72.
- 17 Carron, A. V., Widmeyer, W. N., y Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument
18 to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of*
19 *Sport Psychology*, 7, 244-266.
- 20 Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.),
21 *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-671). New York: Macmillan.
- 22 Chelladurai, P., y Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development
23 of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-54.

- 1 Chi, L., y Lu, S. E. (1995). The relationships between perceived motivational climates and
2 group cohesiveness in basketball. *Paper presented at the annual meetings of the North*
3 *American Society for the Psychology of Sport and Physical Activity, Clearwater, FL.*
- 4 Crespo, M., Balaguer, I., y Atienza, F. L. (1994). Análisis psicométrico de la versión española
5 de la escala de liderazgo en el deporte de Chelladurai y Saleh en la versión de
6 entrenadores. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4(1), 5-28.
- 7 Duda, J. L., y Hall, H. (2001). Achievement goal theory in sport: Recent extensions and future
8 directions. In R. N. Singer, H. A. Hausenblas & C. M. Janelle (Eds.), *Handbook of*
9 *sport psychology* (2nd ed., pp. 417-443). New York: Wiley.
- 10 Eys, M. A., y Carron, A. V. (2001). Role ambiguity, task cohesion and task self-efficacy.
11 *Small Group Research*, 32, 356-373.
- 12 Gardner, D. E., Shields, D. L., Bredemeir, B. J., y Bostrom, A. (1996). The relationship
13 between perceived coaching behaviors and team cohesion among baseball and softball
14 players. *The Sport Psychologist*, 10, 367-381
- 15 García Calvo, T. (2006). *Motivación y comportamientos adaptativos en jóvenes futbolistas.*
16 Tesis doctoral. Universidad de Extremadura.
- 17 García Calvo, T., Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A.; Jiménez, R., y Cervelló, E. M. (2008).
18 Importancia de los aspectos motivacionales sobre el grado de cohesión en equipos de
19 fútbol. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 3(1), 61-74.
- 20 Heuzé, J. P., Sarrazin, P., Masiero, M., Raimbault, R., y Thomas, J. P. (2006). The
21 relationships of perceived motivational climate to cohesion and collective efficacy in
22 elite female teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 201-218.
- 23 Horn, T. S. (2002). Coaching effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances*
24 *in Sport Psychology* (2nd ed.) (pp. 309-354). Champaign, IL: Human Kinetics.

- 1 Hu, L., y Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. En R. H. Hoyle (Ed.), *Structural*
2 *equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 76-99). Thousand Oaks,
3 CA: Sage.
- 4 Hu, L., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis:
5 Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- 6 Jowett, S., y Chaundy, V. (2004). An investigation into the impact of coach leadership and
7 coach-athlete relationship on group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research and*
8 *Practice*, 8(4), 302-311.
- 9 Leo, F. M., García-Calvo, T., Parejo, I., Sánchez-Miguel, P. A., y Sánchez-Oliva, D. (2010).
10 Interacción de la cohesión en la eficacia percibida, las expectativas de éxito y el
11 rendimiento en equipos de baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 89-
12 102.
- 13 Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., y García-Calvo, T. (2011).
14 Análisis de los procesos grupales y el rendimiento en fútbol semiprofesional. *Revista*
15 *Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. En Prensa.*
- 16 Loughead, T. M., y Carron, A. V. (2004). The mediating role of cohesion in the leader
17 behavior-satisfaction relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 5, 355-371.
- 18 Lowenthal, K. M. (2001). *An introduction to psychological test and scales* (2º Ed). London:
19 UCLPress.
- 20 Newton, M. L., y Duda, J. L. (1993). The Perceived Motivational Climate in Sport
21 Questionnaire-2: Construct and predictive validity. *Journal of Sports and Exercise*
22 *Psychology*, 15(Suppl.), S59.
- 23 Nicholls, J.G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Cambridge, MA:
24 Harvard University Press.

- 1 Pease, D. G., y Kozub, S. A. (1994). Perceived coaching behaviors and team cohesion in high
2 school girls basketball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 16, S93.
- 3 Ramzaninezhad, R., y Keshtan, M. H. (2009). The relationship between coach's leadership
4 styles and team cohesion in Iran football clubs professional league. *Brazilian Journal*
5 *of Biomotricity*, 3(2), 111-120.
- 6 Riemer, H. A. (2007). Multidimensional model of coach leadership. In S. Jowett & D.
7 Lavallee (Eds), *Social Psychology in sport* (pp. 57-73). Champaign, IL: Human
8 Kinetics.
- 9 Roberts, G. C. (2001). Understanding the dynamics of motivation in physical activity: The
10 influence of achievement goals on motivational processes. In G.C. Roberts (Ed.),
11 *Advances in motivation in sport and exercise* (pp. 1-51). Champaign, IL: Human
12 Kinetics.
- 13 Turman, P. D. (2003). Coaches and cohesion: The impact of coaching techniques on team
14 cohesion in the small group sport setting. *Journal of Sport Behavior*, 26, 86-103.
- 15 Vincer, D. J. E., y Loughead, T. M. (2010). The Relationship Among Athlete Leadership
16 Behaviors and Cohesion in Team Sports. *The Sport Psychologist*, 24, 448-467.
- 17 Weiss, M. R., y Fretwell, S. D. (2005). The parent-coach/child-athlete relationship in youth
18 sport: Cordial, contentious, or conundrum? *Research Quarterly for Exercise and*
19 *Sport*, 76, 286-305.
- 20 Westre, K. R., y Weiss, M. R. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors
21 and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*, 5, 41-54.

1
2
3
4
5

Tabla 1.

Estadísticos Descriptivos

	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>Asimetría</i>	<i>Curtosis</i>
L. Entrenamiento e Instrucción	4.12	.61	-.68	.70
L. Feedback Positivo	3.75	.74	-.42	-.08
L. Apoyo Social	3.86	.78	-.48	-.04
L. Democrático	3.49	.80	-.33	-.26
L. Autocrático	2.69	.88	.18	-.38
Clima Tarea Entrenador	4.19	.66	-.70	.01
Clima Ego Entrenador	2.32	.91	.55	-.47
Insatisfacción Rol	2.78	.57	.67	.41
GI-S	3.87	.67	-.36	.10
ATG-S	3.74	.75	-.33	-.24
GI-T	4.03	.76	-.75	.64
ATG-T	3.93	.77	-.57	-.23

Nota: GI-S = Integración Grupal a lo Social; ATG-S = Atracción Individual hacia el Grupo Social; GI-T = Integración Grupal a la Tarea; ATG-T = Atracción Individual hacia el Grupo Tarea.

Tabla 2.

Correlaciones bivariadas

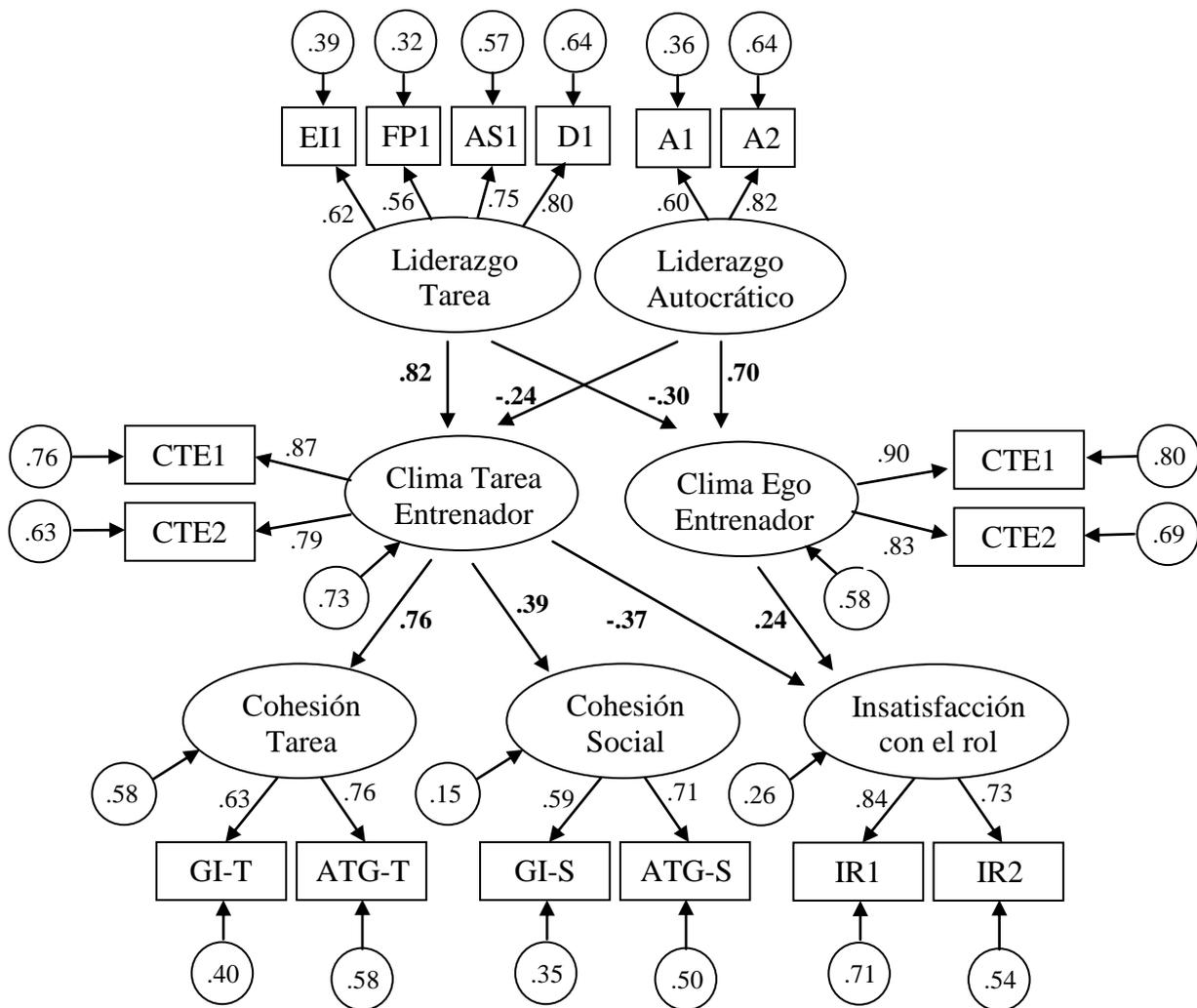
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. L. Entr. e Instrucción	-										
2. L. Feedback Positivo	.30**	-									
3. L. Apoyo Social	.38**	.47**	-								
4. L. Democrático	.47**	.48**	.66**	-							
5. L. Autocrático	.08	.15**	-.04	.09	-						
6. Clima Tarea Entr.	.55**	.34**	.52**	.52**	-.04	-					
7. Clima Ego Entr.	-.26**	.06	-.11*	-.08	.49**	-.39**	-				
8. Insatisfacción Rol	-.07	-.15**	-.24**	-.17**	.13*	-.24**	.21**	-			
9. GI-S	.12*	.05	.17**	.08	.02	.20**	.01	-.03	-		
10. ATG-S	.18**	.19**	.30**	.22**	.02	.22**	-.02	-.09	.42**	-	
11. GI-T	.37**	.28**	.32**	.31**	.06	.44**	-.06	-.11*	.25**	.27**	-
12. ATG-T	.36**	.29**	.38**	.36**	-.03	.50**	-.19**	-.36**	.28**	.35**	.48**

** $p < .01$; * $p < .05$

1

2

3



1

2 *Figura 1.* Modelo de ecuaciones estructurales sobre las relaciones entre el liderazgo del
 3 entrenador, el clima motivacional del entrenador, la insatisfacción con el rol y los factores de
 4 la cohesión de equipo.

5