

**Empoderamiento de equipo, eficacia colectiva y rendimiento en el deporte.**

Rafael Carratalá-Navarro y Eduardo Manuel Cervelló-Gimeno

Universidad Miguel Hernández de Elche



Correspondencia:

Universidad Miguel Hernández de Elche

Centro de Investigación del Deporte

Avenida de la Universidad, s/n.

03202, Elche (Alicante)

## **Resumen**

El presente estudio tiene como objetivo observar el efecto que tiene el empoderamiento de equipo en el ámbito del deporte colectivo, para ello se analizó, en primer lugar, su relación con las variables “comportamiento de entrenador” y “eficacia colectiva”; en segundo lugar, su incidencia sobre la eficacia colectiva y por último, su relación con el rendimiento obtenido, medido según la clasificación. Los participantes fueron 214 jugadores federados, con edades comprendidas entre los 14 y los 38 años ( $M = 18.79$ ;  $DT = 4.86$ ), pertenecientes a 19 equipos de diferentes deportes de grupo, a los que se les administró una batería de cuestionarios adaptados previamente para valorar el empoderamiento de equipo, el comportamiento del entrenador y la eficacia colectiva.

**Palabras clave:** Comportamiento entrenador, Empoderamiento, Eficacia Colectiva, Rendimiento, Equipo.

## **Introducción**

Los deportes de equipo se caracterizan por ser deportes en los que existe una cooperación entre sus integrantes para lograr conseguir un objetivo común y cualquier acción deportiva que se realiza durante la competición, se construye de forma grupal, mediante la interacción de todos los deportistas que participan en cada uno de los actos principales que componen la acción (Lago, 2000). Partiendo de esta premisa, cabe resaltar la importancia de los procesos grupales en deportes de equipo y el funcionamiento colectivo como medio para realizar una tarea donde los integrantes del equipo, comparten responsabilidades y se busca el mayor rendimiento individual y grupal (Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado & García-Calvo, 2011).

Así, los investigadores han mostrado su interés por estudiar cómo afectan las diferentes variables al comportamiento colectivo y cómo pueden estar relacionadas tanto con la satisfacción del deportista como con el rendimiento grupal. Entre estas variables cabe destacar; el clima motivacional del grupo (Moreno et al., 2011; Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado, & García-Calvo, 2012), la percepción de justicia (Nikbin, Sean, Albooyeh, & Foroughi, 2014) o la cooperación y la cohesión grupal (García-Mas & Vicens, 1995; Leo, García-Calvo, Parejo-González, Sánchez-Miguel, & Sánchez-Oliva, 2010; Leo, García, Sánchez, & de la Vega, 2011). Pero, a pesar de la diversidad y variedad de estudios realizados, no conocemos en el ámbito del deporte ningún estudio científico que incluya el concepto denominado empoderamiento de equipo, que sí se ha utilizado en otros ámbitos, como en el empresarial. Si encontramos alguna referencia al término en el deporte en algunos estudios recientes que relacionan el empoderamiento psicológico con el estilo de liderazgo y comportamiento de los jugadores (Lee, Kim, & Kang, 2013), o que relacionan el término empoderamiento con un tipo de clima motivacional que crea el entrenador, el cual está caracterizado por una alta implicación a la tarea, un alto apoyo a la autonomía y un alto apoyo

social (Castillo, Ramis, Cruz, & Balaguer, 2015; Duda, 2013), aunque ninguno de ellos trata directamente el concepto de empoderamiento de equipo.

El principal trabajo desarrollado en el ámbito empresarial sobre el empoderamiento de equipo (Kirkman & Rosen, 1997; Kirkman & Rosen 1999) proponía un modelo basado en cuatro dimensiones (potencia, sentimiento, autonomía e impacto), en el que además destacaba que la motivación intrínseca es inherente al empoderamiento de equipo (Kirkman & Rosen 1999). Como se refleja en otros estudios, el empoderamiento de equipo, supone algo más complejo que la simple suma de empoderamiento a nivel individual de los componentes de un equipo (Kozlowski & Bell, 2003), siendo un constructo que nace de la cognición colectiva (Gibson, 2001) y que, debido a que las características de cualquier equipo son dinámicas, puede variar en función del contexto (Mark, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Brehony, 2008). Además estos estudios han definido el término, como el incremento de la motivación en la tarea a realizar, debido a la evaluación positiva por parte de los miembros del equipo de sus tareas organizativas (Kirkman & Rosen, 2000), la creencia que tiene un colectivo sobre el nivel de autoridad que poseen para controlar su entorno de trabajo, y su responsabilidad en el funcionamiento del equipo (Mathieu, Gilson, & Thomas, 2006) o la percepción compartida por los miembros del equipo en cuanto al nivel de fortalecimiento que tiene el mismo (Chen, Kanfer, Kirkman, & Allen, 2007). También se ha demostrado en estas investigaciones, que existe una relación positiva del empoderamiento de equipo con la efectividad colectiva (Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004) y con el rendimiento grupal (Chen et al., 2007). Sin embargo, todos estos estudios se han realizado en el ámbito empresarial, por lo que aparece la necesidad de extrapolar y extender estos conocimientos al contexto deportivo, para ver su influencia en el mismo y mejorar las dinámicas colectivas de los jugadores.

Otro concepto que aparece muy ligado a la conducta grupal, objeto de varios estudios, es como el comportamiento del entrenador puede afectar de forma positiva o negativa, a los deportistas (Carlsson & Lundqvist, 2014) y al clima del grupo (Jurko, Tomljanovic, & Cular, 2013; Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado, & García-Calvo, 2013b). Este comportamiento hace referencia a las conductas que tiene el entrenador y el cuerpo técnico a la hora de interactuar con los jugadores en los entrenamientos y la competición (aspectos de relación personal), dirigir y planificar los entrenamientos y preparar estrategias de cara a la competición (aspectos condicionales-técnico-tácticos) y ayudar a los jugadores y al equipo para conseguir el objetivo deportivo (aspectos psicológicos) (Côté, Yardley, Hay, Sedgwick, & Baker, 1999); por lo que ciertos comportamientos de los entrenadores pueden influir en la motivación y el estado psicológico de los jugadores, y ayudar a generar un buen clima de equipo y una mayor cohesión (Becker, 2009; Gearity & Murray, 2011), así como afectar a la satisfacción de los deportistas (Baker, Yardley, & Côté, 2003).

Respecto al concepto de eficacia colectiva, es decir, las creencias que tiene un grupo en el conjunto de capacidades para organizar y ejecutar las líneas de actuación necesarias para producir los logros propuestos (Bandura, 1997), encontramos estudios que la relacionan de forma positiva con la cohesión grupal (Heuzé, Raimbault, & Fontaine, 2006; Leo et al., 2010). Además, otros estudios han propuesto el clima motivacional implicado a la tarea como antecedente positivo de la eficacia colectiva (Leo et al., 2012), y el conflicto de equipo, como antecedente negativo (Leo, González-Ponce, & Sánchez-Miguel, 2015).

Igualmente, los investigadores están muy interesados en estudiar si las variables responsables del comportamiento colectivo se relacionan con el rendimiento deportivo. De hecho, recientemente se han estudiado las diferencias de cohesión y eficacia colectiva percibida por jugadores de fútbol en función del rendimiento de sus equipos (Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado & García-Calvo, 2013a), así como la relación entre el rendimiento y la

eficacia colectiva en equipos semiprofesionales de fútbol (Fuster-Parra, García-Más, Ponseti, Leo, 2015).

No conocemos hasta la fecha estudios que hayan analizado estas variables (empoderamiento de equipo, comportamiento del entrenador y eficacia colectiva), de forma simultánea en el ámbito deportivo, por lo que, el principal objetivo de este estudio, será analizar cómo se relacionan estas variables y si pueden predecir el rendimiento deportivo. Como objetivo secundario, adaptaremos y validaremos un cuestionario de empoderamiento para, posteriormente, analizar si el comportamiento del entrenador puede estar relacionado con la aparición de mayor o menor empoderamiento y la relación de ambos conceptos con la eficacia colectiva y el rendimiento.

A partir de los objetivos, se establecen tres hipótesis de estudio: 1) El comportamiento del entrenador se relacionará de forma positiva con el empoderamiento de equipo, a excepción de su factor relación personal negativa, que lo hará de forma negativa, mientras que el empoderamiento de equipo también se relacionará de forma positiva con la eficacia colectiva. 2) El empoderamiento de equipo incidirá de forma positiva sobre la eficacia colectiva, prediciendo gran parte de esta. 3) Existirá una relación entre el empoderamiento de equipo y el rendimiento colectivo, siendo los equipos que presenten mayores niveles de empoderamiento de equipo, aquellos que estarán mejor clasificados, mientras que aquellos equipos que estén situados en los puestos bajos de la clasificación presentarán peores niveles de empoderamiento.

## **Método**

### **Participantes**

Un total de 214 deportistas, chicos ( $N = 192$ ) y chicas ( $N = 22$ ), formaron parte de la muestra de estudio. Todos estos deportistas pertenecían a equipos de diferentes modalidades de deportes de ámbito colectivo, como fútbol ( $N = 156$ ), fútbol sala ( $N = 38$ ) y baloncesto ( $N = 20$ ). Los 19 equipos que participaron en la investigación correspondían a diferentes categorías del sistema de deporte federado español, abarcando desde la categoría cadete hasta senior, con edades comprendidas entre los 14 y los 38 años ( $M = 18.79$ ;  $DT = 4.86$ ). Los deportistas participantes en el estudio estaban compitiendo a nivel federado en los campeonatos estipulados por la federación de su modalidad deportiva, y desarrollaban sus actividades en la provincia de Alicante (España).

### **Instrumentos de medida**

Comportamiento del entrenador. Para evaluar el comportamiento del entrenador y cuerpo técnico se utilizó una adaptación de elaboración propia de 21 ítems (Anexo 1) correspondiente a una traducción del cuestionario *Coaching Behavior Scale for Sport (CBS-S)* (Côté et al., 1999), en su versión de 47 ítems (Koh, Kawabatta, & Mallet, 2014), atendiendo para la reducción a los pesos de carga de los ítems de cada factor publicados en un estudio recientemente (Carlsson & Lundqvist, 2014). El Cuestionario de Comportamiento del Entrenador adaptado para este estudio, consta de 6 factores positivos de comportamiento, con 3 ítems cada uno- *entrenamiento físico y planificación*: (p. ej. “me propone unos ejercicios de entrenamiento físico en los cuales confío”), *habilidades técnicas* (p. ej. “se asegura de que comprendo cómo ejecutar la habilidad técnica que estoy realizando), *preparación mental* (p. ej. “me da consejos sobre cómo ser fuerte mentalmente), *fijación de metas/objetivos* (p. ej. “me apoya para lograr las metas que me propongo”), *estrategias de competición* (p. ej. “me

prepara para afrontar la variedad de situaciones deportivas que se dan en competición”) y *relación personal* (p. ej. “muestra compresión hacia mí como amigo, antes que como entrenador”) y un factor de dimensión negativa, con 3 ítems - *relación personal negativa* (p. ej. “le es indiferente mi opinión”). Los ítems van precedidos de la frase “Mi entrenador...”. Las respuestas del cuestionario eran cerradas y respondían a una escala tipo Likert que oscilaba desde 1, valor más bajo que correspondía a “nunca”, a 7 valor más alto correspondiente a “siempre”. El CFA con los datos de nuestro estudio confirman una estructura de siete factores con valores en los índices de ajuste del modelo adecuados ( $\chi^2/g.l.= 1.53$ ;  $CFI=.97$ ;  $IFI=.97$ ;  $RMSEA=.05$ ;  $SRMR= .05$ ). Por otra parte, el coeficiente de *alfa* de Cronbach mostró unos valores de consistencia interna aceptables para todos los factores (Tabla 1).

Empoderamiento de equipo. Para evaluar el empoderamiento de equipo, se utilizó una adaptación de elaboración propia (Anexo 2) del cuestionario *Team Empowerment* (Kirkman & Rosen, 1999), en concreto de su versión corta, que consta de 12 ítems (Kirkman et al., 2004) adaptándolo al castellano y al ámbito deportivo. El cuestionario tiene 4 dimensiones, con 3 ítems cada una – *potencia* (p. ej. “mi equipo puede conseguir sus objetivos si trabaja duro”), *sentimiento* (p. ej. “mi equipo piensa que debería de sentirse orgulloso por el trabajo y los resultados que obtiene), *autonomía* (p. ej. “Mi equipo acuerda por consenso grupal cuestiones relacionadas con el funcionamiento del equipo”) e *impacto* (p. ej. “el trabajo grupal de mi equipo marca la diferencia con respecto a otros equipos de nuestra competición). Las respuestas del cuestionario eran cerradas y respondían a una escala tipo Likert que oscilaba desde 1, valor más bajo que correspondía a “muy en desacuerdo”, a 7 valor más alto correspondiente a “muy de acuerdo”. También se calculó el factor *empoderamiento de equipo total*, resultante del promedio de las puntuaciones obtenidas en las 4 dimensiones de la variable. El CFA con los datos de nuestro estudio confirman la estructura de cuatro factores con valores en los índices de ajuste del modelo adecuados ( $\chi^2/g.l.= 2.11$ ;  $CFI=.93$ ;  $IFI=.93$ ;  $RMSEA=.07$ ;  $SRMR= .05$ ).

### *Empoderamiento de equipo, eficacia colectiva y rendimiento.*

Por otra parte, el coeficiente *alfa* de Cronbach fue aceptable para todos los factores, a excepción del factor *autonomía*. (Tabla 1).

Eficacia Colectiva. Para evaluar la eficacia colectiva, se utilizó la versión traducida y validada al español de 20 ítems (Román, Guillén, & Feltz, 2011) del cuestionario *Collective Efficacy Questionnaire for Sports* (CEQS) (Short, Sullivan, & Feltz, 2005). El cuestionario contiene 5 dimensiones, con 4 ítems cada una – *perseverancia* (p. ej. “mi equipo tiene la habilidad de actuar bajo presión”), *preparación* (p. ej. “mi equipo tiene la habilidad de prepararse mentalmente para la competición”), *unidad* (p. ej. “mi equipo tiene la habilidad de resolver conflictos”), *habilidad* (p. ej. “mi equipo tiene la habilidad de superar en jugadas al equipo rival”) y *esfuerzo* (p. ej. “mi equipo tiene la habilidad de mostrar entusiasmo”). Las respuestas del cuestionario eran cerradas y respondían a una escala tipo Likert que oscilaba desde 1, valor más bajo que correspondía a “nada confiado”, a 10 valor más alto correspondiente a “totalmente confiado”. También se calculó el factor *eficacia colectiva total*, resultante del promedio de las puntuaciones obtenidas en las 5 dimensiones de la variable. El CFA con los datos de nuestro estudio confirman la estructura de cinco factores con valores en los índices de ajuste del modelo adecuados ( $\chi^2/df= 2.76$ ;  $CFI=.90$ ;  $IFI=.90$ ;  $RMSEA=.09$ ;  $SRMR= .05$ ). Por otra parte, el coeficiente de *alfa* de Cronbach mostró unos valores de consistencia interna aceptables en todos los factores. El ítem número 15, correspondiente al factor *habilidad*, se eliminó del cuestionario atendiendo al cambio de valor más alto del coeficiente de alfa de Cronbach (Tabla 1).

Rendimiento. Para evaluar el rendimiento de los equipos, se utilizó la posición ocupada por estos en las tablas clasificatorias de su competición. Los equipos y sus jugadores se agruparon por cuartiles de rendimiento ( $Q1$ ,  $Q2$ ,  $Q3$  y  $Q4$ ) según su puesto clasificatorio, calculado, equipo por equipo, mediante la división del número total de equipos participantes en su competición entre cuatro, estableciéndose los cuatro cuartiles para cada tipo de

competición, quedando cada equipo encuadrado, según el lugar que ocupaba en la clasificación, en el cuartil correspondiente. Por lo tanto los jugadores situados en el cuartil *Q1* corresponden a aquellos equipos que se encuentran situados en la parte alta de la clasificación de su competición, mientras que los que se encuentran en *Q4*, pertenecen a los equipos que ocupan las zonas bajas de las mismas.

### **Procedimiento.**

Para determinar los equipos que formarían parte del estudio se utilizó un muestreo por selección intencionada. Se contactó con los clubs de los equipos seleccionados, con el fin de informarles sobre los objetivos del estudio, así como de su carácter anónimo, y poder obtener los permisos oportunos para asistir a un entrenamiento con el objeto de pasar los cuestionarios, y en el caso de equipos de categoría inferior, conseguir las autorizaciones de los padres o tutores de los jugadores. Una vez obtenidos los permisos, se coordinó con los entrenadores los días de asistencia a los entrenamientos para llevar a cabo las explicaciones y realización de las encuestas. Los cuestionarios se desarrollaron durante un período de tiempo aproximado de un mes. La recogida de los datos se realizó mediante un diseño transversal, ya que solo se efectuó una medición para cada equipo, aproximadamente a mitad de competición.

El día acordado, el investigador acudió a las instalaciones deportivas de los equipos correspondientes para administrar los tres cuestionarios. Se estableció un protocolo de actuación para el proceso de recogida de datos, consistente en citar al entrenador y a los componentes de los equipos 20 minutos antes de su hora habitual de entrenamiento, en el vestuario o sala que el club dispusiera, para rellenar las encuestas, previamente explicadas y en un clima confortable, de manera individual, permitiendo a los jugadores concentrarse y evitar posibles distracciones.

### *Empoderamiento de equipo, eficacia colectiva y rendimiento.*

Previamente a la cumplimentación de los cuestionarios el investigador informó a los deportistas de los objetivos del estudio, de sus fines exclusivamente científicos y académicos, de su carácter anónimo y voluntario, y de la estricta confidencialidad de los datos obtenidos en el mismo. Para no condicionar las repuestas de los jugadores se pidió al entrenador que abandonara el vestuario o sala durante este proceso. Los participantes necesitaron aproximadamente 15 minutos para cumplimentar los cuestionarios, contando con la presencia del investigador para resolver cualquier tipo de duda que pudiera surgir. Una vez finalizado el proceso, también se registraba la posición de cada equipo en la clasificación según las páginas web de las correspondientes federaciones deportivas.

#### **Análisis de datos.**

El paquete estadístico SPSS 18.0 permitió el cálculo de los estadísticos descriptivos como son la media, la desviación típica y el análisis de consistencia interna de las variables incluidas en el estudio. Además, con el mismo paquete estadístico se realizó un análisis correlacional y un análisis de regresión lineal, para examinar las posibles relaciones entre las variables de estudio y sus factores, y una prueba Anova de un factor para estudiar las diferencias en cuanto a empoderamiento según la posición en la clasificación de los equipos participantes en el estudio, que previamente se habían distribuido con el paquete Microsoft Excel 2013, en cuatro cuartiles de rendimiento. Por último se utilizó el programa Amos Graphics 18.0 para realizar los análisis confirmatorios a los tres instrumentos de medida utilizados en el estudio.

## Referencias

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York: Freeman.
- Baker, J., Yardley, J., & Côte, J. (2003). Coach behaviors and athlete satisfaction in team and individual sport. *International Journal of Sport Psychology*, 34(3), 226-239.
- Becker, A. J. (2009). It's not what they do, it's how they do it: athlete experiences of great coaching. *International Journal of Sport Science and Coaching*, 4(1), 93-118.
- Brehony, J. (2008). *The impact of team based performance management on team effectiveness in the Irish health service: assessing the intervening roles of team empowerment and time* (Tesis). Universidad de Leicester, Leicester, Reino Unido.
- Carlsson, A., & Lundqvist, C. (2014). The Coaching Behavior Scale for Sport (CBS-S): A psychometric evaluation of the Swedish version. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 26(1), 116-123.
- Castillo, I., Ramis, Y., Cruz, J., & Balaguer, I. (2015). Formación de entrenadores fútbol base en el proyecto PAPA. *Revista de Psicología del Deporte*, 24(1), 131-138.
- Chen, G., Kanfer, R., Kirkman, B. L., & Allen, D. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in Teams. *Journal Applied of Sport Psychology*, 92(2), 331-346.
- Côté, J., Yardley, J., Hay, J., Sedgwick, W., & Baker, J. (1999). An exploratory examination of the coaching behavior scale sport for sport. *Avente*, 5(2), 82-92.
- Duda, J. L. (2013). The conceptual and empirical foundations of empowering coaching: Setting the stage for the PAPA project. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11(4), 311-318.
- Fuster-Parra, P., García-Mas, A., Ponseti, F. J., & Leo F. M. (2015). Team performance and collective efficacy in the dynamic psychology of competitive team: A Bayesian network analysis. *Human Movement Science*, 40, 98-118.
- García-Mas, A., & Vicens, P. (1995). Cooperación y rendimiento de un equipo deportivo. *Psicothema*, 7(1), 5-19.

- Gearity, B. T., & Murray, M. A. (2011). Athletes' experiences of psychological effects of poor coaching. *Psychology of Sport Science, 12*, 213-221.
- Gibson, C. B. (2001). From accumulation to accommodation: The chemistry of collective cognition in work groups. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 121-134.
- Heuzé, J. P., Raimbault, N., & 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.
- Jurko, D., Tomljanovic, M., & Cular, D. (2013). Initial validation of coaching behaviors scales in volleyball. *Sport SPA, 10*(1), 47-50.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 10, pp. 131-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-managent: the antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*, 58-74.
- Kirkman, B. L & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics, 28*(3), 48-66.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P.E. & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face. *Academy of Management Journal, 47*(2), 175-192.
- Koh, K. T., Kawabatta, M., & Mallet, C. J. (2014). The coaching behavior scale for sport: factor structure examination for Singaporean youth athletes. *International Journal of Sport Science and Coaching, 9*(6), 1311-1324.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333–375). London, England: Wiley.
- Lago, C. (2000). *La acción motriz en los deportes de equipo de espacio común y participación simultánea* (Tesis doctoral). Universidad de A Coruña, Galicia, España.

- Lee, Y., Kim, S., & Kang, J. (2013). Coach leadership effect on elite handball player's psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(2), 327-342.
- Leo, F. M., García-Calvo, T., Parejo-González, I., Sánchez-Miguel, P. A., & 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, T., Sánchez, P. A., & de la Vega, R. (2011). Relación entre la cohesión de equipo, la eficacia percibida y el rendimiento en equipos masculinos de jóvenes futbolistas. *Revista de Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y del Deporte*, 6(1), 47-62.
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., & García-Calvo, T. (2011). Incidencia de la cooperación, la cohesión y la eficacia colectiva en el rendimiento en equipos de fútbol. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 7(26), 341-354.
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., & García-Calvo, T. (2012). Análisis del clima motivacional como antecedente a la eficacia colectiva en futbolista profesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 159-162.
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., & García-Calvo, T. (2013a). Analysis of cohesion and collective efficacy profiles for the performance of soccer players. *Journal of Human Kinetics*, 3(4), 221-229.
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., & García-Calvo, T. (2013b). 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*, 22(2), 361-370.
- Leo, F. M., González-Ponce, I., & Sánchez-Miguel, P. A. (2015). El conflicto de rol y el conflicto de equipo como debilitadores de la eficacia colectiva. *Revista de Psicología del Deporte*, 24(1), 171-176.
- Lowenthal, K. M. (2001). *An introduction to psychological tests and scales (2nd edition)*. Philadelphia: Psychology Press.

- Marks, M. A, Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Mathieu, J., Gilson, L., & Thomas, R. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97-108.
- Moreno, J. A., Conte, L., Martínez, C., Alonso, N., González-Cutre, D., & Cervelló, E. (2011). Propiedades psicométricas del Peer Motivational Climate in Youth Sport Questionnaire (PeerMCYSQ) con una muestra de deportistas españoles. *Revista Psicología del Deporte*, 20(1), 101-118.
- Nikbin, D., Sean, S., Albooyeh, A., & Foroughi, B. (2014). Effects of perceived justice for coaches on athletes' satisfaction, commitment, effort, and team unity. *International Journal of Sport Psychology*, 45(2), 100-120.
- Román, J., Guillén, F., & Feltz, D. (2011). Psychometric properties of the Spanish version of the Collective Efficacy Questionnaire for Sport. *Psicothema*, 23(3), 503-509.
- Short, S. E., Sullivan, P., & Feltz, D.L. (2005). Development and preliminary validation of The Collective Efficacy Questionnaire for Sports. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9(3), 181-202.