

EL EMPODERAMIENTO GRUPAL EN EL DEPORTE: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

Trabajo de fin de grado – Revisión bibliográfica
Grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte
Universidad Miguel Hernández de Elche

Alumno: Carlos Arroyo Suárez

Tutor académico: Eduardo Manuel Cervelló Gimeno

Curso académico: 2016-2017

Índice:

1. Introducción.....	2
2. Método.....	4
2.1. Selección de la literatura.....	4
2.2. Criterio de inclusión.....	4
2.3. Eliminación de datos.....	4
3. Resultados.....	5
3.1. Resultados de la búsqueda de empoderamiento.....	5
3.2. Resultados de la búsqueda de Eficacia Colectiva.....	6
3.3. Resultados de la búsqueda de Autonomía.....	7
3.4. Resultados de la búsqueda de Impacto.....	8
3.5. Resultados de la búsqueda de Significación.....	9
3.6. Generales.....	10
4. Discusión.....	12
5. Propuesta práctica.....	12
6. Limitaciones.....	13
7. Bibliografía.....	13

1. Introducción

Los estudios existentes sobre los deportes colectivos son muchos y muy variados, relacionados con el rendimiento se han estudiado múltiples variables, como los climas motivacionales definidos por Ames (1992), los diferentes tipos de motivación establecidos por Deci (1975) y Deci & Ryan (1985), la relación entre la orientación de meta disposicional y la satisfacción con los resultados deportivos de Cervelló, Escartí, & Balagué (1999). De esta manera, contamos con una amplia evidencia científica para predecir el rendimiento en función de una variable, pero no tenemos evidencias para saber como influyen en el rendimiento cuando se analizan de forma simultánea.

En la actualidad ha surgido el término de empoderamiento, que ha sido muy estudiado a nivel empresarial y parece correlacionar las cuatro variables que lo componen con el rendimiento, de manera simultánea: la potencia, el sentimiento, la autonomía y el impacto (Kirkman & Rosen, 1997). Estas 4 dimensiones pueden ser clasificadas a nivel individual o colectivo y reciben un nombre distinto en función de a qué nivel se encuentren (Figura 1). El empoderamiento a nivel individual es conocido como empoderamiento psicológico y se define como un constructo motivacional que se manifiesta en cuatro cogniciones: significado competencia autodeterminación e impacto (Conger & Kanungo, 1988) y el empoderamiento a nivel colectivo se refiere al empoderamiento socio-estructural que se define como un conjunto de estructuras, políticas y prácticas diseñadas para delegar autoridad y poder en toda la organización (Kanter, 1977). Está demostrado que el empoderamiento que traslada un líder al grupo aumenta el empoderamiento del mismo y, a su vez mejora, su actitud y comportamiento durante el trabajo (Fong & Snape, 2015). También se ha demostrado que está relacionado con el rendimiento grupal (Chen et al., 2007). El término empoderamiento de equipo no surge de la simple suma de los empoderamientos individuales de los componentes del equipo, sino que se trata de un término más complejo (Kozlowski & Bell, 2003).

La variable “Eficacia colectiva” hace referencia a la potencia a nivel individual y consiste en la creencia del grupo hacia los resultados que puede alcanzar a través del trabajo, *Si trabajamos duro, podremos lograr nuestras metas*. La variable “Significación” procede de la variable sentimiento a nivel individual e implica que el equipo perciba como un solo ente, de forma colectiva, los éxitos y los valores: *en mi equipo nos sentimos orgullosos del trabajo y las metas que estamos alcanzando*. La variable “Soporte autonomía” corresponde con la autonomía a nivel individual y está refiriéndose al conocimiento que el equipo tiene sobre el poder tomar decisiones relativas al trabajo diario: *como equipo hemos decidido priorizar un buen resultado en la competición de este fin de semana, sobre el trabajo programado, porque necesitamos una inyección de moral*. Finalmente, la variable “Impacto”, que a nivel individual mantiene el mismo nombre, se manifiesta cuando un equipo asiste a una competición y sabe que posee un elemento diferenciador sobre el resto y puede ser la clave para lograr marcar la diferencia: *este año es el que mejores sensaciones estamos teniendo en competición y la final es en casa*.

El incremento de estas 4 variables en conjunto deriva en el incremento del empoderamiento colectivo, que, a su vez, extrapolando las relaciones existentes del ámbito empresarial, incrementa el empoderamiento de equipo, al mismo tiempo que el rendimiento grupal (Burpitt & Bigoness, 1997; Hyatt & Ruddy, 1997; Kirkman & Rosen, 1999; Wellins, Byham, & Wilson, 1991). Los estudios elaborados hasta el momento, han definido el empoderamiento 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).

Debido a la novedad del término, investigadores de las Ciencias de la Actividad Física y el deporte, y de otros ámbitos, han comenzado a interesarse por la importancia de su estudio. Ya existen intervenciones que relacionan algunas de las variables que componen el empoderamiento con el

rendimiento, como Stajkovic, Lee, & Nyberg (2009), que demuestran una relación positiva entre la eficacia colectiva y el rendimiento o Carpentier & Mageau (2013), que demuestra las ventajas de desarrollar el soporte autonomía frente a la autonomía. Más allá de estos trabajos, resulta difícil encontrar estudios que relacionen las 4 dimensiones del empoderamiento de manera conjunta como predictores del rendimiento en el deporte. Por otro lado, los pocos que existen examinando las dimensiones y relacionándolas con el rendimiento, lo hacen estudiándolas en la relación deportista-entrenador, a nivel individual, y no relacionándolas a nivel colectivo. A esto se suma la dificultad de hallar estudios sobre el tema, pues se utilizan gran variedad de términos para definirlo, no solo las dimensiones del empoderamiento sino también como sinónimos del mismo.

El objetivo de este trabajo de final de grado, era inicialmente revisar toda la documentación existente sobre el término empoderamiento contemplando las 4 dimensiones del mismo, ampliar los conocimientos en el ámbito deportivo sobre este término, plantear nuevas líneas de investigación y averiguar si realmente existe una relación con el rendimiento. Sin embargo, tras realizar la búsqueda y no hallar bibliografía suficiente en esta línea, se ha optado por recopilar de forma individual, información sobre cada una de las dimensiones y tratar de sacar una conclusión, integrando los resultados de las cuatro revisiones. De esta forma se podrán plantear hipótesis para futuros estudios, agilizando el proceso de búsqueda.



Figura 1. Esquema sobre las dimensiones del empoderamiento en función de si son observadas de forma colectiva o individual.

2. Método

2.1. Selección de la literatura

La búsqueda entre la literatura se realizó desde febrero hasta abril (en las bases de datos de PsycInfo, PsycArticles, ScienceDirect, Scopus y ResearchGate) desde el 2006 hasta la actualidad (2017). Las palabras clave empleadas para la búsqueda fueron 1 “empowerment”, 2 “potency”, 3 “sport”, 4 “impact”, 5 “team”, 6 “performance”, 7 “autonomy”.

Tras realizar la primera selección de literatura, no se encontró material con el que poder desarrollar el trabajo, por lo que se decidió eliminar uno de los criterios de inclusión (3) y modificar la orientación del trabajo hacia el análisis de las distintas dimensiones para obtener conclusiones a partir de ellas.

Durante el mes de mayo se realizó una nueva búsqueda utilizando las mismas bases de datos, buscando artículos publicados y evaluados por expertos desde el 2006 hasta la actualidad (2017). Las palabras claves utilizadas en esta nueva búsqueda fueron 1 “self-efficacy”, 2 “collective Efficacy”, 3 “autonomy”, 4 “Signification”, 5 “impact”, 6 “team”, 7 “performance” 8 “Sport”

2.2. Criterio de inclusión

Se utilizó una serie de criterios de inclusión pre-establecidos para la selección de los artículos de esta revisión. Esta revisión siguió los siguientes criterios de inclusión:

1. Los artículos debían haber sido revisados por expertos.
2. Debían hacer referencia al empoderamiento desde el punto de vista como equipo.
3. Debían estar contempladas las 4 dimensiones del empoderamiento.
4. El lenguaje de publicación debía ser en inglés o español.
5. Debían ser artículos publicados.
6. Debían tratar del ámbito deportivo.
7. Debían usar las variables investigadas como predictoras del rendimiento

Para la segunda búsqueda (mayo) se eliminó el criterio de inclusión 3.

2.3. Eliminación de datos

Se desarrolló un proceso de búsqueda de los términos en títulos y resúmenes de artículos evaluados por expertos y publicados, para detectar los potencialmente interesantes para la revisión. Tras la búsqueda, se descartaron duplicados entre los resultados y se procedió a la lectura de todos los títulos y resúmenes para eliminar los artículos que trabajasen en una línea diferente a la de la revisión. Finalmente se realizó un análisis completo de los artículos que quedaban, para identificar los que se utilizarían para la revisión.

3. Resultados

3.1. Resultados de la búsqueda de empoderamiento

Empowerment & Performance & Sport: Se obtuvieron un total de 295 resultados coincidentes con la búsqueda. Tras eliminar 7 duplicados, quedaron 288 resultados sin duplicidad que pasaron a ser examinados. 284 fueron eliminados tras leer el título y el resumen, quedando 4 artículos para revisar a texto completo. De estos 4 artículos, 4 fueron eliminados por no cumplir con los criterios de inclusión, por lo que ninguno pudo ser incluido en la revisión. El sistema de selección de resultados se muestra en la figura 2.

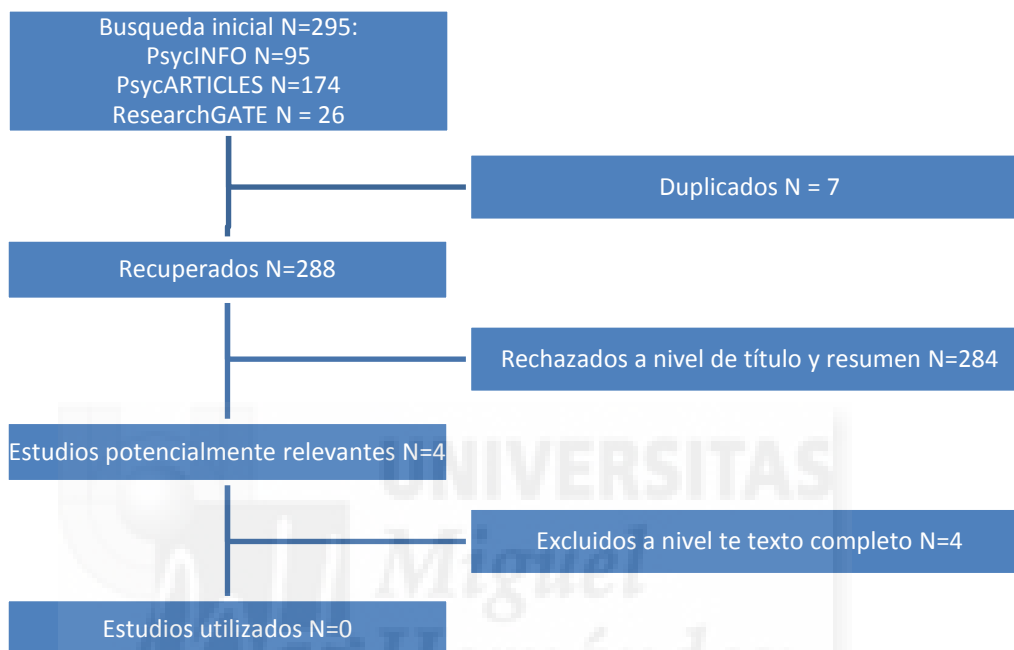


Fig. 2. Proceso de selección de artículos empoderamiento.

3.2. Resultados de la búsqueda de Eficacia Colectiva:

Collective & Efficacy & Performance & Sport: Se obtuvieron un total de 7284 resultados coincidentes con la búsqueda. Tras eliminar 7 duplicados, quedaron 7277 resultados sin duplicidad que pasaron a ser examinados. 7267 fueron eliminados tras leer el título y el resumen, quedando 10 artículos para revisar a texto completo. De estos 10 artículos, 7 fueron eliminados por no cumplir con los criterios de inclusión y solo 3 fueron incluidos en la revisión (figura 3).

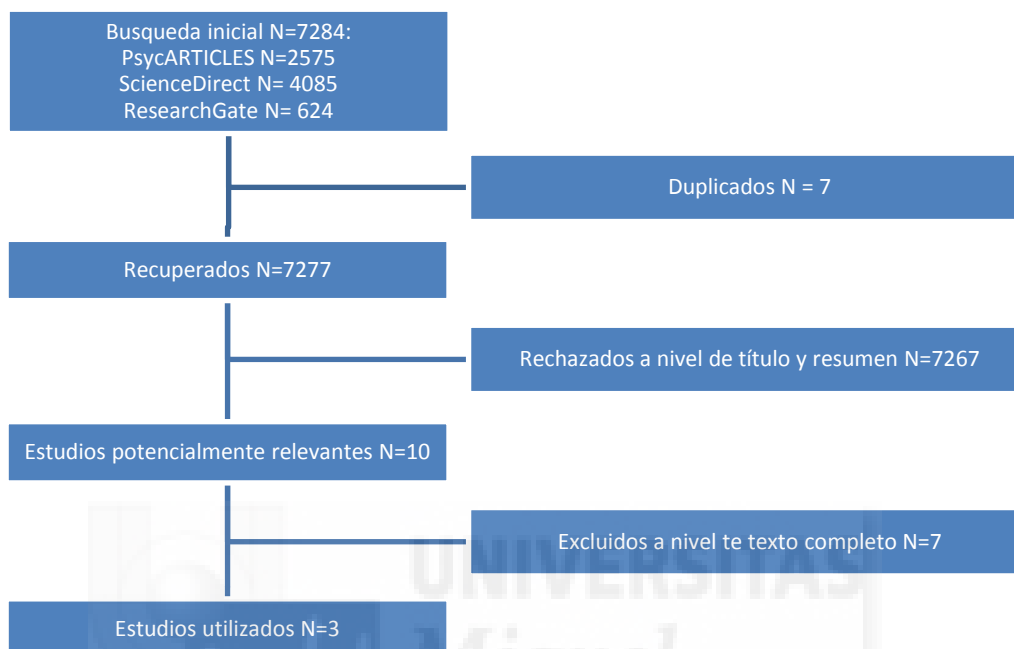


Fig. 3. Proceso de selección de artículos eficacia colectiva.

3.3. Resultados de la búsqueda de Autonomía

Autonomy & Performance & Sport: Se obtuvieron un total de 1466 resultados coincidentes con la búsqueda. Tras eliminar 39 duplicados, quedaron 1427 resultados sin duplicidad que pasaron a ser examinados. 1414 fueron eliminados tras leer el título y el resumen, quedando 13 artículos para revisar a texto completo. De estos 13 artículos, 11 fueron eliminados por no cumplir con los criterios de inclusión y solo 2 fueron incluidos en la revisión (figura 4).

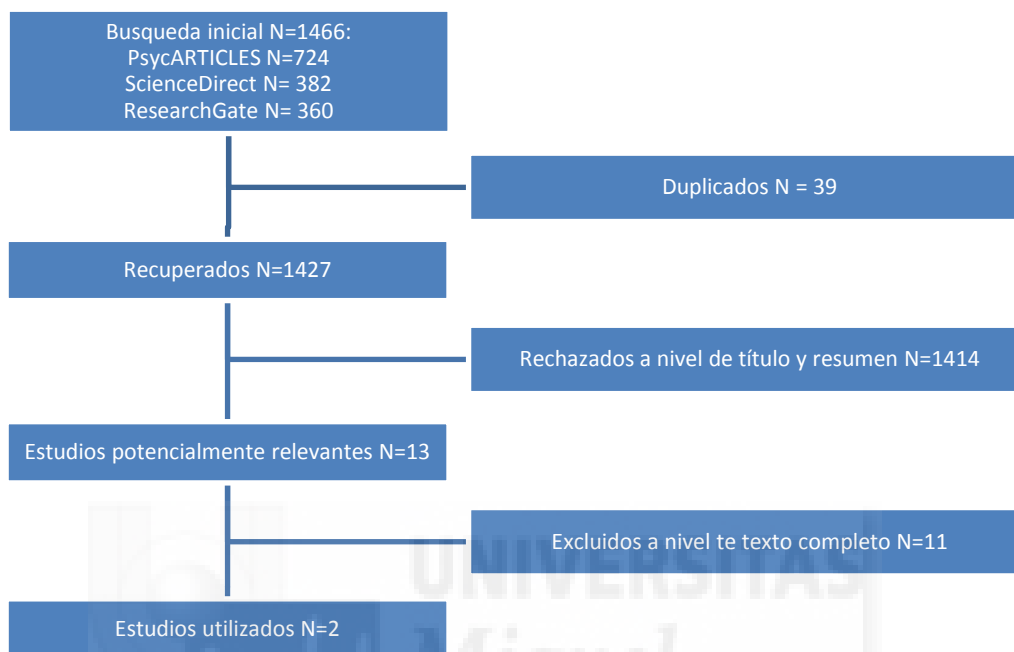


Fig. 4. Proceso de selección de artículos autonomía.

3.4. Resultados de la búsqueda de Impacto

Impact & Performance & Sport: Se obtuvieron un total de 1549 resultados coincidentes con la búsqueda. Tras eliminar 7 duplicados, quedaron 1542 resultados sin duplicidad que pasaron a ser examinados. 1530 fueron eliminados tras leer el título y el resumen, quedando 19 artículos para revisar a texto completo. De estos 19 artículos, los 19 fueron eliminados por no cumplir con los criterios de inclusión por lo que ninguno fue incluido en la revisión (figura 5).

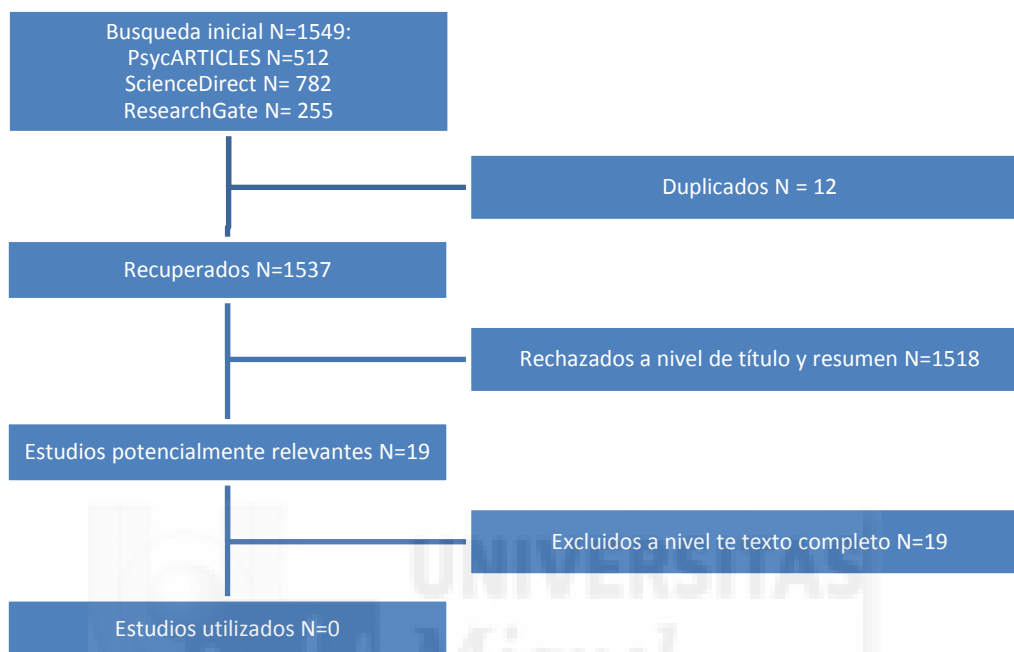


Fig. 5. Proceso de selección de artículos impacto.

3.5. Resultados de la búsqueda de Significación

Signification & Performance & Sport: Se obtuvieron un total de 351 resultados coincidentes con la búsqueda. Tras eliminar 3 duplicados, quedaron 348 resultados sin duplicidad que pasaron a ser examinados. 348 fueron eliminados tras leer el título y el resumen, por no cumplir con los criterios de inclusión por lo que ninguno fue incluido en la revisión (figura 6).

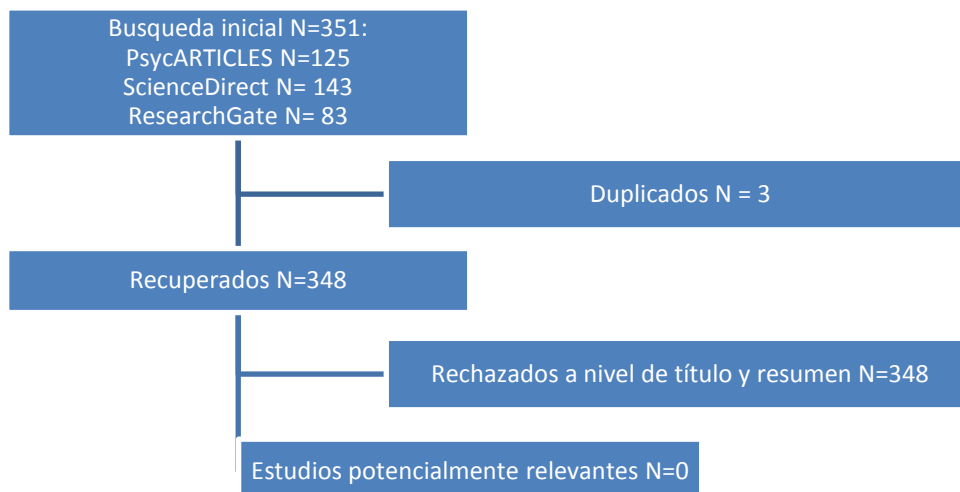


Fig. 6. Proceso de selección de artículos significación.



3.6. Generales

A continuación, se muestran los artículos incluidos en este trabajo separados en dos tablas en función de la variable del empoderamiento medida: Tabla 1, aquellos que estudiaban la relación entre la autonomía y el rendimiento. Tabla 2, los que buscaban la relación entre la auto-eficacia colectiva y el rendimiento.

Artículo	Muestra	Diseño	Variables	Resultados
Carpentier & Mageau (2013)	340 atletas + 58 entrenadores 18-72 años 10'28 años experiencia media	Intervención Cuestionario tras entrenamiento Entrenadores cuestionario para medir rendimiento deportistas	Autonomía Percepción soporte autonomía Feedback Rendimiento deportistas	Autonomía: η Soporte Autonomía: η *
Sheldon, Zhaoyang, & Williams (2013)	68 jugadores de baloncesto 19-22 años 22 ♀ y 46 ♂	26 partidos Observación sistemática y registro de los tiros y los puntos anotados por jugador BMPN pre-partido	Autonomía η	Autonomía: Puntos falta Tiros falta ^ Puntos dobles ** Tiros dobles * Total puntos ^

η = rendimiento, ^ = $p < 0'10$, * = $p < 0'05$, ** = $p < 0'01$, → = Relación positiva

Artículo	Muestra	Diseño	Variables	Resultados
Chen, Kanfer, DeShon, Mathieu & Kozlowski (2009)	150 estudiantes universitarios 75 equipos de 2 personas 74% ♂ Aprox. 20 años (SD=1'56)	Simulador PC 90' Familiarización Misión prueba 3 mediciones (15'cada una)	Autoeficacia Eficacia Colectiva η individual η equipo	Autoeficacia: .25 * η individual .55* Eficacia colectiva .08 η equipo Eficacia Colectiva: .33 η individual .20 η equipo
Chang, Ho, Lu, Ou, Song, & Gill (2014)	42 deportistas de béisbol 15 – 18 años 11 ♀ + 31 ♂	3semanas Semana1: Formación en auto-dialogo y los tipos (instructivo, motivacional o sin relación) Semana2: Prueba de precisión Semana3: Prueba distancia	Auto-dialogo utilizado Auto-eficacia η	Auto-dialogo: $\uparrow \eta$ Autoeficacia: $\uparrow \eta$ auto-dialogo + $\uparrow \eta$
Stajkovic, Lee, & Nyberg (2009)	69 estudios 4.250 grupos 18.891 sujetos	Meta-análisis Recolección – filtrado – Análisis \rightarrow Hedges and Olkin's (1985)	Eficacia Colectiva η equipo	Eficacia colectiva $\rightarrow \eta$ equipo .35**)

η = rendimiento, \wedge = $p < 0'10$, * = $p < 0'05$, ** = $p < 0'01$, \rightarrow = Relación positiva

4. Discusión.

Una vez realizada la revisión, podemos apreciar la importancia del desarrollo de las variables psicológicas, no solo a nivel individual sino también de forma colectiva para lograr que, a través de la mejora de la autonomía, la eficacia colectiva y quizás el impacto y la significación, los equipos optimicen su rendimiento.

En el caso de la autonomía, se aprecia que resulta más eficaz para aumentar el rendimiento, la mejora del soporte autonomía (*mi equipo puede tomar decisiones técnicas y tácticas sobre el entrenamiento*), que la autonomía individual del deportista (*el entrenador me pregunta tras realizar las tareas para conocer mi opinión sobre las mismas y mi percepción de dificultad sobre las mismas*).

Sin embargo, resulta difícil defender los resultados de estos estudios, en psicología se puede hacer referencia a un mismo constructo con diferentes sinónimos que, aunque tienen ciertos matices, tienen la misma fundamentación teórica. En la mayoría de los estudios encontrados las diferentes variables se han tratado de forma secundaria, para dotarlos de una mayor fiabilidad, sería necesario realizar nuevas investigaciones, que se centren en su estudio simultáneo y busquen las posibles relaciones entre las diferentes dimensiones del empoderamiento.

Finalmente, otro aspecto limitante encontrado es que no se estudian el empoderamiento individual y el colectivo por separado, para comparar el grado de actuación de cada uno sobre el rendimiento.

5. Propuesta.

A partir de los estudios sobre empoderamiento hallados, mi propuesta de intervención está enfocada a suplir las limitaciones encontradas en la revisión y consistirá en comparar la relación entre el empoderamiento y el aumento de rendimiento en remo a lo largo de una temporada.

El estudio se desarrollaría con 10 equipos de cuatro deportistas cada uno, en remo de banco móvil en la modalidad 4-skull (muestra total 40 remeros). Los 10 equipos estarían compitiendo en la misma liga y se dividirían en 2 grupos, uno experimental y otro control.

La intervención consistiría en utilizar estrategias para aumentar cada una de las dimensiones del empoderamiento, explicándola coordinación de palada correcta para favorecer la eficacia colectiva, preguntando a los deportistas sobre los entrenamientos para desarrollar el soporte autonomía, potenciar los elementos diferenciadores del equipo respecto al resto para incrementar el impacto y finalmente utilizar estrategias de orientación a la tarea para mejorar la significación del equipo sintiendo como propio el trabajo realizado y las metas alcanzadas a través del mismo. En el grupo control no aplicaríamos estrategias para mejorar las dimensiones de forma que su mejora en el rendimiento no sea influenciada por estos aspectos.

Cuando realicemos el pre-test, observaremos que no existan diferencias significativas entre los grupos en rendimiento o empoderamiento y, de existir, lo tendremos en cuenta a la hora de analizarlas para hacerlo utilizando un análisis de covarianza ANCOVA.

La variable rendimiento, se obtendrá con los tiempos logrados en la competición en la que se desarrolle el test; la variable empoderamiento se medirá previamente a subir al bote a través del cuestionario Team Empowerment (Kirkman & Rosen, 1999)

Se realizarán cuatro tomas de datos a lo largo de la temporada donde la primera será considerada el pre-test y se realizará en la primera regata, la última será el post-test y se desarrollará en la regata de final de liga. Complementariamente, se realizarán dos test

intermedios con la intención de ver cómo van evolucionando las diferentes variables a lo largo de la temporada (Figura 7).

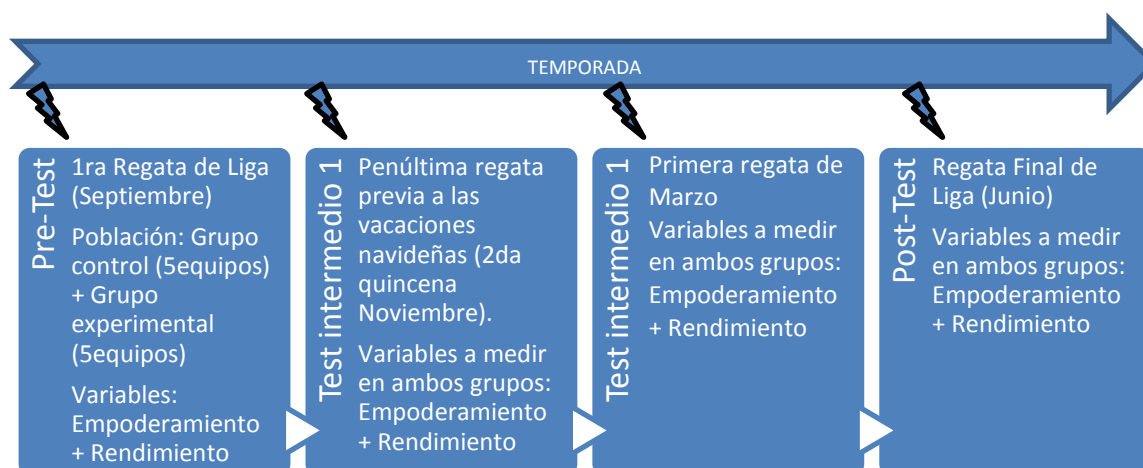


Figura 7. Temporalización propuesta práctica

6. Limitaciones.

Entre las limitaciones encontradas, las principales fueron la dificultad de hallar referencias sobre el tema elegido, debido a la escasez de artículos centrados en el análisis del empoderamiento desde sus cuatro dimensiones de forma simultánea. La no existencia de un consenso a la hora de nombrar el empoderamiento, puesto que podemos encontrarlo referenciado por múltiples nombres (ej. Potencia de equipo) y, tampoco, para las variables que a su vez lo definen.

Otra de las limitaciones encontradas es la falta de herramientas que permitan medir las variables impacto y significación, para posteriormente poder relacionar sus resultados con las otras variables y el rendimiento.

Por este motivo resulta importante ampliar las líneas de investigación en este campo, centradas en deportes colectivos y contemplando las cuatro variables del empoderamiento para generar una definición estable de cada una de las variables. Por otro lado, esto permitiría poder establecer las correspondientes relaciones entre el empoderamiento y el rendimiento deportivo.

7. Bibliografía.

- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of educational psychology*, 84(3), 261.
- Appleton, P. R., Ntoumanis, N., Quested, E., Viladrich, C., & Duda, J. L. (2016). Initial validation of the coach-created Empowering and Disempowering Motivational Climate Questionnaire (EDMCQ-C). *Psychology of Sport and Exercise*, 22, 53-65.
- Burpitt, W. J., & Bigoness, W. J. 1997. Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment. *Small Group Research*, 28: 414–423.
- Carpentier, J., & Mageau, G. A. (2013). When change-oriented feedback enhances motivation, well-being and performance: A look at autonomy-supportive feedback in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(3), 423-435.
- Cervelló Gimeno, E., Escartí, A., & Balagué Gea, G. (1999). Relaciones entre la orientación de meta disposicional y la satisfacción con los resultados deportivos, las creencias sobre las causas de éxito en deporte y la diversión con la práctica. *Revista de Psicología del deporte*, 8(1), 0007-19.

- Chang, Y. K., Ho, L. A., Lu, F. J. H., Ou, C. C., Song, T. F., & Gill, D. L. (2014). Self-talk and softball performance: The role of self-talk nature, motor task characteristics, and self-efficacy in novice softball players. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(1), 139-145.
- Chen, G., Kanfer, R., DeShon, R. P., Mathieu, J. E., & Kozlowski, S. W. (2009). The motivating potential of teams: Test and extension of cross-level model of motivation in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(1), 45-55.
- 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.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation:(by) Edward L. Deci*. Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138.
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. 1997. An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50: 553–585.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Kirkman, B. L & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28(3), 48-66.
- 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-management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42: 58–74.
- 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.
- Sheldon, K. M., Zhaoyang, R., & Williams, M. J. (2013). Psychological need-satisfaction, and basketball performance. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(5), 675-681.
- Stajkovic, A. D., Lee, D., & Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of applied psychology*, 94(3), 814.
- Wellins, R. S., Byham, W. C., & Wilson, J. M. 1991. Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation. San Francisco: Jossey-Bass.