

# **ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL ESTILO DE COMUNICACIÓN DEL ENTRENADOR EN EL DESARROLLO DE LA COHESIÓN GRUPAL, LA EFICACIA COLECTIVA Y LA SATISFACCIÓN\***

**Ramón Alzate, M<sup>a</sup> Inmaculada Lázaro, Amaia Ramírez y José  
Valencia**

PALABRAS CLAVE: Estilo de comunicación, cohesión grupal, eficacia colectiva, satisfacción.

RESUMEN: El presente estudio examina las relaciones que se establecen entre cuatro variables: el estilo de comunicación empleado por el entrenador, la cohesión grupal, la eficacia colectiva, y la satisfacción. Han participado 84 jugadores de balonmano (45 mujeres y 39 hombres) pertenecientes a ocho equipos de

---

Correspondencia: Ramón Alzate. Facultad de Psicología, Universidad del País Vasco. Apartado Postal 1249. 20080 San Sebastián. Tel: 943 310600. Fax: 943 310056

\* Esta investigación se ha realizado, en parte, gracias a la subvención por el proyecto de investigación

primera y segunda división. Los resultados obtenidos sugieren que el estilo de comunicación influye en el desarrollo de la cohesión grupal, y que ésta, a su vez, es una variable determinante en la percepción de eficacia colectiva y de satisfacción de los jugadores.

KEY WORDS: communication style, group cohesion, collective efficacy, satisfaction.

ABSTRACT: The present study explores the relationships established among four variables: the coach's

communication style, the group cohesion, the collective efficacy and the satisfaction. 84 handball players have participated (45 women and 39 men). The findings obtained support the idea that communication style influences the development of group cohesion; and cohesion is a determinant factor for the perception of collective efficacy and player's satisfaction.

## Introducción

La cohesión grupal y, en menor medida, la eficacia colectiva son dos constructos que, en el ámbito de la psicología deportiva, han sido objeto de estudio en numerosas ocasiones (Carron y Chelladurai, 1981; Carron, Widmeyer y Brawley, 1985; Brawley, 1990; Spink, 1990b; Widmeyer y Williams, 1991).

La definición de Carron (1982) de la cohesión como "un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a permanecer unido en la

consecución de sus metas y objetivos" (p.124), y el desarrollo de un instrumento para su evaluación (Carron, Widmeyer y Brawley, 1985) permitió un avance significativo en la comprensión de un fenómeno que venía siendo estudiado, de forma no demasiado consistente, desde 1950.

El instrumento de evaluación de la cohesión, el *Group Environment Questionnaire (G.E.Q.)*; Carron, 1985), y el modelo conceptual sobre el que éste se desarrolló partían de la definición de Carron. Dicho modelo entiende la cohesión como la integración de las percepciones que los miembros del equipo tienen acerca de los diversos aspectos sociales del ámbito deportivo y que resultan significativos para la dinámica del equipo. Estas percepciones se agrupan en dos categorías: una, la Integración Grupal, concerniente a las

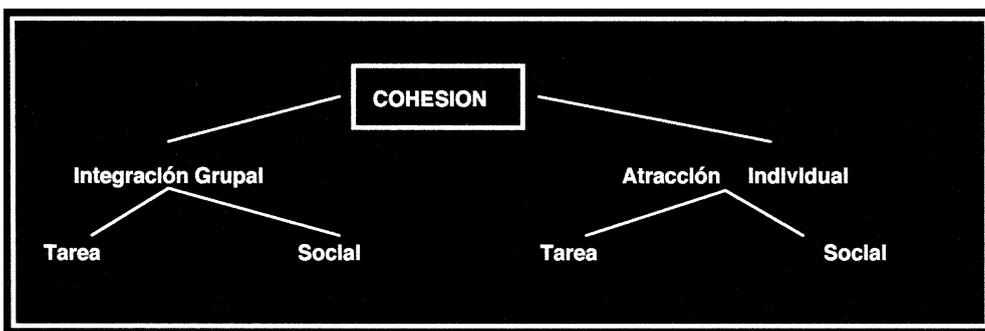


Figura 1. Modelo multidimensional de la cohesión de Widmeyer, Brawley y Carron

percepciones del grupo como unidad, es decir como equipo. Y la otra, la Atracción Individual por el Grupo, concerniente a la atracción que el jugador siente por su equipo.

Estas dos categorías se subdividen a su vez en otras dos: una referente a los aspectos de tarea y la otra a los aspectos sociales. Esta categorización da lugar a un modelo de la cohesión multidimensional con cuatro factores: Integración Grupal-tarea, Integración Grupal-social, Atracción Individual-tarea y Atracción Individual-social (ver

Figura 1).

A pesar de que hipotéticamente, cada una de estas dimensiones sería suficiente para hacer que los jugadores “permanecieran unidos”, están definidas para actuar de forma conjunta y representar un modelo multidimensional de la cohesión. Asimismo, el modelo asume que las percepciones de la cohesión, en sus cuatro dimensiones, no son estáticas y por tanto son susceptibles al cambio (Brawley, 1990).

Gracias a esta conexión entre la

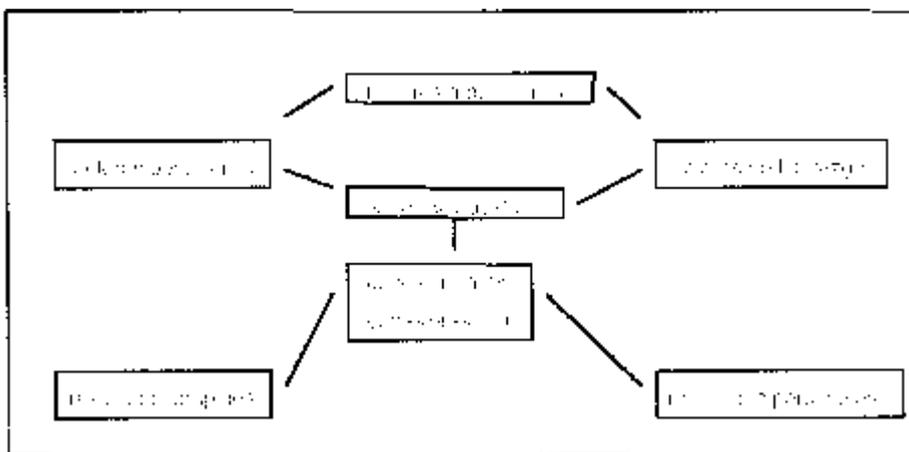


Figura 2. Marco propuesto por Carron (1982) para la investigación de la cohesión.

definición y la operacionalización de la cohesión, a partir del año 1985 hasta nuestros días, se han llevado a cabo diversos estudios, la mayoría de ellos, interesados en explicar la relación entre la cohesión y el rendimiento deportivo (Brawley, 1990). A pesar de mostrar resultados contradictorios, estas investigaciones, parecen indicar

que la cohesión grupal es uno de los factores determinantes en la consecución del éxito deportivo (Williams y Hacker, 1982).

El rendimiento, entendido como consecuente grupal, forma parte del esquema de antecedentes y consecuentes hipotéticos propuesto por Carron (1982) como marco de

investigación de la cohesión en los grupos deportivos (ver Figura 2).

Como puede apreciarse en la Figura 2, Carron (1982) propone un modelo que incluye cuatro factores antecedentes que afectan al desarrollo de la cohesión, la cual constaría de una dimensión de tarea y otra social-, y dos factores consecuentes. Los antecedentes serían: los factores ambientales o situacionales, los factores personales, los factores de liderazgo y los factores grupales. Las variables consecuentes serían los resultados grupales y los individuales.

Hablar de antecedentes y consecuentes resulta muy difícil teniendo en cuenta que el nivel de cohesión que puede registrar un grupo en un momento puntual puede verse afectado, no sólo por las características del grupo, de sus miembros o situación; sino incluso por los consecuentes que ella misma produce. Es decir, supuestamente la cohesión afecta al rendimiento, pero no podemos negar que, probablemente, ese rendimiento afecte al nivel de cohesión que se desarrollará posteriormente. Sin embargo, entendemos que existe lo que podríamos llamar una "cohesión inicial" que se va desarrollando en el tiempo a partir de unos factores iniciales.

No vamos a entrar a explicar y justificar la relación que cada una de dichas variables establece con la cohesión ya que resultaría demasiado extenso. Por tanto nos centraremos únicamente en aquellas que examinaremos en relación al desarrollo de la cohesión grupal: el

estilo de comunicación empleado por el entrenador, la eficacia colectiva y la satisfacción de los jugadores con los resultados obtenidos.

Entre los supuestos antecedentes, los aspectos de liderazgo nos parecen fundamentales a la hora de comprender la dinámica de la cohesión. De hecho, Carron (1982) considera que los factores de liderazgo deberían ser los mejores predictores de la cohesión después de los factores grupales. Dentro de esta categoría se ha comprobado que factores como la conducta del líder o el estilo de liderazgo empleado influyen en la cohesión grupal (Schriesheim, 1980). Asimismo, se ha visto que las relaciones que se establecen entre el entrenador y el jugador, y el entrenador y el equipo también influyen en el desarrollo de dicho constructo (Carron y Chelladurai, 1981; Schachter, Ellertson, McBride y Gregory, 1951). Otros estudios que han examinado conductas del entrenador o líder más concretas, como la clarificación de los objetivos del equipo, o el reconocimiento de la colaboración de los jugadores, o la participación en la toma de decisiones (Widmeyer y Williams, 1991), han mostrado que dichas variables ejercen una influencia positiva en la cohesión del equipo. En lo que se refiere a la relación entre la cohesión grupal y la comunicación, ciertos estudios han mostrado que ésta última puede favorecer el vínculo entre los individuos (Insko y Wilson, 1977), el sentimiento de proximidad (Plutchik, 1981), y la cohesión (Smaby, Harrison, y Nelson, 1995). Asimismo,

Brawley (1990) constata que el estilo de comunicación empleado por el líder o entrenador es, entre otros, un factor que contribuye al desarrollo de la cohesión.

Respecto a la eficacia colectiva, el término fue propuesto por Bandura (1986) como correlato conceptual a nivel grupal de la autoeficacia personal, para referirse a "los juicios de los individuos acerca de la capacidad del grupo para tomar decisiones, buscar apoyos y recursos, desarrollar estrategias de acción apropiadas y superar los fracasos y represalias"(p. 449). En pocas palabras, la eficacia colectiva se refiere a los juicios que los individuos hacen acerca del nivel de competencia de un grupo.

En la Teoría Cognitivo Social (Bandura, 1986) se propone que la eficacia colectiva percibida influye en

lo que las personas deciden hacer como grupo, en el esfuerzo que pondrán en las actividades colectivas elegidas y la persistencia ante los fracasos de la acción colectiva. Sin lugar a dudas se trata de factores que contribuyen al objetivo fundamental de los equipos deportivos: el éxito. Prussia y Kinicki (1996), por ejemplo, sugieren que la eficacia colectiva se relaciona de forma positiva con la efectividad grupal. El hecho de que tanto la eficacia colectiva como la cohesión hayan sido relacionadas de forma positiva con el rendimiento de éxito, con el esfuerzo o con la persistencia ante el fracaso hace pensar que ambas variables pueden tener elementos en común (Spink, 1990a).

Spink (1990b) llevó a cabo un estudio cuyo objetivo consistía en estudiar la relación entre la cohesión

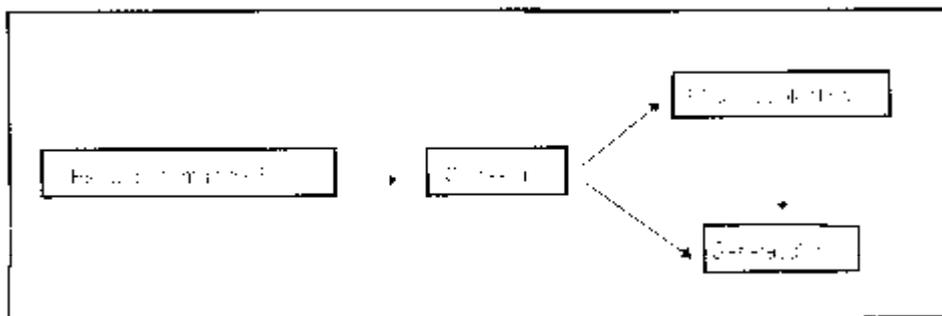


Figura 3: Modelo de interrelación de las variables estudiadas.

grupal y la eficacia colectiva en equipos de voleibol. Los resultados obtenidos confirmaron la hipótesis de que los equipos más cohesionados se percibían con mayor eficacia colectiva, sugiriendo que la cohesión podría ser

un determinante importante en el desarrollo de la eficacia colectiva.

Y para terminar, la satisfacción con los resultados. En el modelo de Carron (1982) la satisfacción aparece tanto

como antecedente ( en los factores personales) como consecuente (en los resultados individuales) de la cohesión. En el presente estudio, nos interesa la satisfacción como factor consecuente. Por dos razones: una, por el hecho de que el rendimiento del equipo ha sido la variable consecuente más estudiada en relación a la cohesión. Y otra porque, a nuestro entender, es una variable fundamental en la dinámica grupal que resulta difícil de controlar. Por ello, y teniendo en cuenta la existencia de estudios previos que, como los de Williams y Hacker (1982) o el de Martens y Peterson (1971) por ejemplo, han constatado la existencia de una relación de carácter positivo entre la cohesión y la satisfacción, hemos decidido incluir esta variable en nuestro estudio.

Teniendo en cuenta lo hasta ahora señalado, la presente investigación tiene como objetivo examinar y validar el modelo de relación entre variables que proponemos a continuación (ver Figura 3). Es decir, comprobar la capacidad predictiva del estilo de comunicación empleado por el entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal; la capacidad predictiva de la cohesión en las percepciones de eficacia y de satisfacción; y finalmente la capacidad predictiva de la eficacia colectiva en la satisfacción.

## **Método**

### **Sujetos**

Un total de 84 jugadores (45 mujeres y 39 hombres) pertenecientes a ocho equipos de balonmano, cuatro

en primera división nacional (41 sujetos) y otros cuatro en segunda división nacional (43 sujetos), participaron de forma voluntaria en la presente investigación. La media de edad de los sujetos era de 23 años con un rango de 17 a 29 años.

### **Variables e instrumentos.**

#### **A- La variable independiente: el Estilo de Comunicación del entrenador**

Definimos este variable como una construcción hipotética que hace referencia a una manera de pensar y de hablar (Gilmore y Fraleigh, 1993). En definitiva a una manera de relacionarse con la gente.

Para su evaluación creamos el *Perfil de Estilo de Comunicación en el Deporte* (PECD). Este cuestionario constituye una adaptación, al ámbito deportivo, del *Style Profile Communication at Work* (SPCW Perfil de Estilo de Comunicación en el Trabajo) elaborado por Gilmore y Fraleigh (1993). El cuestionario original fue diseñado por sus autores con el objetivo de ayudar a aquellos individuos que acudían a su consulta a conocerse mejor a sí mismos. Gilmore y Fraleigh (1993) dejaron claro que su instrumento no pretendía tener la misma validez y seguridad que pudiera esperarse de un prueba psicológica. Sin embargo nos pareció interesante elaborar esta adaptación del SPCW para comprobar las posibilidades de un instrumento como el Estilo de Comunicación en el Deporte a la hora de estudiar la comunicación en la dinámica grupal.

Este cuestionario permite identificar cuatro posibles estilos de comunicación que Gilmore y Fraleigh

(1993) denominaron: Complaciendo/Armonizando, Analizando/Preservando, Logrando/Dirigiendo y Afiliando/Perfeccionando. Cada sujeto obtiene dos series de marcas que corresponden a: una, su estilo de comunicación en situaciones que podríamos llamar "de calma"; y otra, a su estilo (que puede ser el mismo u otro diferente) en situaciones "de presión".

— *Complaciendo/Armonizando*: evita el enfrentamiento y el conflicto con el objetivo de mantener unas relaciones tranquilas y agradables con sus jugadores.

— *Analizando/Preservando*: disfruta clasificando y organizando la información; el proceso de racionalización y resolución de problemas es lento.

— *Logrando/Dirigiendo*: toma la iniciativa; no teme arriesgar; orientado al éxito y con visión optimista.

— *Afiliando/Perfeccionando*: es entusiasta, anima y apoya; programado para el esfuerzo en equipo más que para el trabajo individual.

— *Situación de calma*: cuando en la situación no existe tensión o conflicto estructural.

— *Situación de presión*: cuando el conflicto estructural o distrés son evidentes.

Al igual que el original, nuestro cuestionario consta de veinte ítems: 10 que identifican el estilo de comunicación empleado en situaciones de calma y 10 que identifican el estilo de comunicación empleado en situaciones de presión. Cada uno de estos ítems presenta

cuatro posibles alternativas. En cada alternativa se le pide al sujeto que rodee con un círculo un número del 1 (nada de acuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo) para indicar su nivel de acuerdo con cada una de las afirmaciones. En estas afirmaciones el jugador está dando su opinión acerca del estilo de comunicación que emplea su entrenador al dirigirse y tratar con el equipo.

Esta forma de presentación y medición difiere del original en el que se pedía al sujeto que puntuara de 4 (más parecido a mí) a 1 (menos parecido a mí) las diversas alternativas. Pensamos que una escala tipo Likert resultaría más sencillo que tener que ordenar las alternativas. Corríamos el riesgo de que se produjera una tendencia a las puntuaciones centrales (2,3,4) que dificultaría la determinación del estilo preponderante.

#### **B- La variable moduladora : la Cohesión Grupal.**

Definimos esta variable como "un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a permanecer unido en la consecución de sus metas y objetivos" (Carron, 1982, p.124).

Para su evaluación creamos una adaptación al castellano *del Group Environment Questionnaire (G.E.Q.)*, elaborado por Carron, Widmeyer y Brawley (1985) para medir la percepción individual de cada uno de los miembros del equipo acerca de la cohesión grupal.

En este cuestionario se evalúan cuatro dimensiones o medidas de la cohesión: 1) la atracción individual hacia la tarea-grupal, 2) la atracción individual hacia grupo-social, 3) la

integración grupal a nivel de tarea y 4) la integración grupal a nivel social

Al igual que el cuestionario original, nuestra adaptación consta de 18 ítems con un rango de puntuación de 1 (nada de acuerdo) a 9 (totalmente de acuerdo). En el original, de estos 18 ítems 4 corresponden a la dimensión de atracción individual a la tarea-grupal, 5 a la de atracción individual al grupo-social, otros 5 a la de integración en la tarea grupal y,

finalmente 4 a la de integración en el grupo social.

### C- Las variables dependientes: la eficacia colectiva y la satisfacción.

En nuestro estudio existen dos variables dependientes: la eficacia colectiva y la satisfacción con los resultados obtenidos durante la temporada.

Siguiendo las indicaciones de Bandura (1977, 1986) y el trabajo

	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR
Complacer/Armonizar (C)	2.98	.46
Analizar/Preservar (C)	3.09	.41
Lograr/Dirigir (C)	3.28	.45
Afiliar/Perfeccionar (C)	3.26	.56
Complacer/Armonizar (P)	3.06	.41
Analizar/Preservar (P)	2.64	.56
Lograr/Dirigir (P)	3.09	.52
Afiliar/Perfeccionar (P)	2.73	.36
Atracción-tarea	5.75	1.98
Atracción-social	6.44	1.17
Integración-tarea	6.37	1.37
Integración-social	5.29	1.56
Eficacia Colectiva	5.79	1.17
Satisfacción	6.05	2.02

Tabla 1. Media y desviaciones estandar de todas las variables estudiadas. (C)=

realizado por Lázaro y Villamarín (1993), definimos la eficacia colectiva como la valoración hecha por cada jugador acerca de la capacidad de su equipo en ataque, en defensa, en

balance defensivo, para dar pases buenos, para conseguir gol en los penaltis, para conseguir goles desde nueve metros, para conseguir goles entre seis y nueve metros, para

conseguir goles de contraataque, para conseguir rebotes defensivos, para conseguir rebotes ofensivos, para realizar blocajes de balón, para conseguir goles en superioridad numérica, para jugar exitosamente en situaciones de inferioridad numérica, para interpretar y resolver los problemas que plantea el equipo contrario y para resolver situaciones de máxima dificultad.

Para su evaluación creamos una escala de 15 items correspondientes a las habilidades citadas en el párrafo anterior. En cada uno de estos items, que puntúan de 0 a 100 (0,10, 20...), se le pedía al sujeto que indicara en qué medida pensaba que su equipo era capaz de realizar cada una de esas tareas específicas de su deporte.

La eficacia de cada equipo se obtuvo sumando y promediando las percepciones de competencia grupal de todos y cada uno de sus miembros.

La satisfacción fue definida como la percepción del jugador respecto a su satisfacción con los resultados obtenidos por el equipo en esa temporada.

La pregunta que hemos incluido en nuestro estudio para evaluar la satisfacción de cada uno de los jugadores del equipo ha sido: "¿Cuál es tu grado de satisfacción con los resultados obtenidos por tu equipo en esta temporada?" Este item, con un rango de puntuación de 0 a 100, lo incluimos en el cuestionario de eficacia colectiva, aunque, por supuesto, su análisis fue independiente de los items cuyo computo constituían la puntuación de

eficacia colectiva.

### **Procedimiento**

Todos los jugadores de los ocho equipos de balonmano constataron, sin límite de tiempo y de forma voluntaria, a los tres cuestionarios de evaluación: el *Perfil de Estilo de Comunicación en el Deporte* (P.E.C.D.); nuestra adaptación al castellano del *Group Environment Questionnaire* (G.E.Q.); y nuestro cuestionario de *Eficacia Colectiva* (C.E.C.) específico para el balonmano, en el que, como ya hemos indicado, se incluía la pregunta sobre la satisfacción personal.

La administración de los cuestionarios se realizó hacia el final de la temporada, en los meses de Abril y Mayo, de manera previa a un entrenamiento y en presencia del entrenador del equipo.

### **Resultados**

El primer lugar calculamos los descriptivos para cada una de las variables estudiadas: los cuatro estilos de comunicación bajo situación de calma y bajo situación de presión, las cuatro dimensiones de la cohesión, la eficacia colectiva y la satisfacción. Todos ellos se presentan en la Tabla 1.

El segundo paso consistió en analizar la consistencia interna de cada uno de los instrumentos utilizados a través del coeficiente Alpha de Cronbach. Los índices de fiabilidad obtenidos fueron .77 para nuestra versión del G.E.Q., .74 para nuestro cuestionario de Perfil de Estilo de Comunicación para el Deporte

(P.E.C.D.), y .88 para nuestro cuestionario de Eficacia Colectiva específico para el ámbito del balonmano.

A continuación se procedió a analizar la estructura factorial del G.E.Q. y del P.E.C.D.. Respecto a las dimensiones del G.E.Q. encontramos que el análisis factorial distinguía seis, dos más que las del instrumento original, que explicaban un 64,5% de la varianza. Sin embargo, una observación más cuidadosa del *scree test* (Catell, 1966) indicaba que la estrategia de los cuatro factores explicaba un 51,8% de la varianza. El primer factor, que aglutinaba los ítems relativos a la “atracción individual-tarea” explicaba un 23% de la varianza. El segundo factor, definido por los ítems relativos a “integración grupal-tarea” explicaba un 12% de la varianza. El tercer factor, formado por los ítems correspondientes a “integración grupal- tarea”, explicaba un 8,9% de la varianza. Y finalmente el cuarto factor, constituido por los ítems relativos a “atracción individual-social”, explicaba un 7,4% de la varianza. En este último factor se hallaba incluido el ítem 12 “todos y cada uno de nosotros somos responsables cuando perdemos o tenemos un rendimiento pobre”, perteneciente a la dimensión “integración grupal-tarea”, con signo opuesto. También utilizamos el coeficiente Alpha de Cronbach para analizar la consistencia interna de estos cuatro factores. Los índices de fiabilidad obtenidos fueron de: .80 para la “atracción individual-tarea”; .30 para la “atracción individual-social”; .61 para la “integración grupal-tarea”; y .50 para

la “integración grupal-social”. Si comparamos estos índices con los obtenidos para cada uno de las dimensiones del instrumento original (.75 para la “atracción individual-tarea”; .64 para la “atracción individual-social”; .70 para la “integración grupal-tarea”; y .76 para la “integración grupal-social) podemos observar que, a pesar de que el índice para la dimensión de “atracción individual-tarea” es más alto en nuestra versión, los tres restantes son más bajos. Pensamos que las diferencias en los niveles de consistencia interna entre las dimensiones del cuestionario original y los del nuestro podrían deberse al hecho de que sus autores (Carron, Widmeyer y Brawley, 1985) utilizaron, a lo largo de diversos estudios, muestras amplias y heterogéneas (diversos tipos de deportes) que les permitieron seleccionar los ítems adecuados. Mientras que en nuestro caso la muestra utilizada se limitó a un total de 84 sujetos, todos ellos jugadores de balonmano.

El *Style Profile Communication at Work* (Gilmore y Fraleigh, 1993), que como hemos señalado anteriormente es el original a partir del cual hemos creado el P.E.C.D., constituye, según sus autores, un cuestionario desarrollado en el contexto de la práctica del asesoramiento del que no se puede esperar una validez y fiabilidad propias de un test psicológico estandarizado. De hecho, los autores del cuestionario original no aportan los datos psicométricos de la prueba. Sin embargo, nos interesaba analizar la estructura factorial de

	COHESION GLOBAL	ATRACCION A LA TAREA	ATRACCION A LO SOCIAL	INTEGRACION EN LA TAREA	INTEGRACION EN LO SOCIAL
COMPLACER/	calma (.07)	calma (.19)	calma (.06)	calma (-.08)	calma (.03)
ARMONIZAR	presión (.00)	presión (.22)	presión (-.01)	presión (-.21)	presión (.00)
ANALIZAR/	calma (.13)	calma (.16)	calma (.07)	calma (.00)	calma (.12)
PRESERVAR	presión (-.43**)	presión (-.54**)	presión (-.22)	presión (-.26)	presión (-.25)
LOGRAR/	calma (.11)	calma (-.00)	calma (-.00)	calma (.16)	calma (.17)
DIRIGIR	presión (.30*)	presión (.22*)	presión (.34*)	presión (-.01)	presión (.41**)
AFILIAR/	calma (.30**)	calma (.28*)	calma (.26)	calma (.19)	calma (.13)
PERFECCIONA	presión (-.11)	presión (-.06)	presión (-.03)	presión (-.18)	presión (-.03)

Tabla 2. Correlaciones entre la cohesión global y sus cuatro dimensiones con los

nuestro instrumento (P.E.C.D.) y comprobar la existencia de esos cuatro estilos o dimensiones propuestas originalmente. Para ello, calculamos los Alpha de Cronbach para cada una de las dimensiones obteniendo los siguientes índices de fiabilidad: .73 para el estilo “complaciendo-armonizando”; .38 para el estilo “analizando-preservando”; .65 para el estilo “logrando-dirigiendo”; y .56 para el estilo “afiliando-perfeccionando”. También calculamos los índices de fiabilidad de cada estilo distinguiendo las situaciones, es decir el índice de cada estilo en condiciones de calma y en condiciones de presión. Así, los índices obtenidos bajo condiciones de calma fueron: .62 para el estilo “complaciendo-armonizando”; .51 para el estilo “analizando-preservando”; .49 para el estilo “logrando-dirigiendo”; y .72 para el

estilo “afiliando-perfeccionando”. Mientras que los índices obtenidos bajo condiciones de presión fueron: .53 para el estilo “complaciendo-armonizando”; .72 para el estilo “analizando-preservando”; .63 para el estilo “logrando-dirigiendo”; y .30 para el estilo “afiliando-perfeccionando”. Podemos observar que mientras los estilos “complaciendo-armonizando” y “afiliando-perfeccionando” muestran una mayor consistencia interna bajo condiciones de calma, son las dimensiones “logrando-dirigiendo” y “analizando-preservando” las que obtienen una mayor consistencia bajo las condiciones de presión.

El tercer paso consistió en examinar la relación que se establecía entre las variables estudiadas. Para poder estudiar esas relaciones, necesitábamos calcular las puntuaciones del Estilo de

	EFICACIA	SATISFACCION
ATRACCION TAREA	.10	.12
ATRACCION SOCIAL	.06	.03
INTEGRACION TAREA	.43***	.39***
INTEGRACION SOCIAL	.35***	.36***

Comunicación, de la Cohesión y de la Eficacia Colectiva. La Cohesión y la Eficacia Colectiva se obtuvieron promediando las puntuaciones correspondientes a los items que constituyen los respectivos cuestionarios. De la variable Estilo de Comunicación se obtuvieron ocho puntuaciones correspondientes a los items que constituyen cada uno de los cuatro estilos Complaciendo/Armonizando, Analizando/Preservando, Logrando/Dirigiendo y Afiliado/Perfeccionando en las dos situaciones (calma y

presión).

Una vez calculadas estas puntuaciones realizamos diversos análisis de correlación utilizando el paquete estadístico del SPSS. En primer lugar, se correlacionaron cada uno de los estilos de comunicación global, tanto en situación de calma como en situación de presión, con la cohesión. A continuación, correlacionamos cada uno de los ocho estilos de comunicación (cuatro bajo condiciones de calma y cuatro bajo condiciones de presión) con cada uno de los factores o dimensiones de la cohesión que propone el modelo de

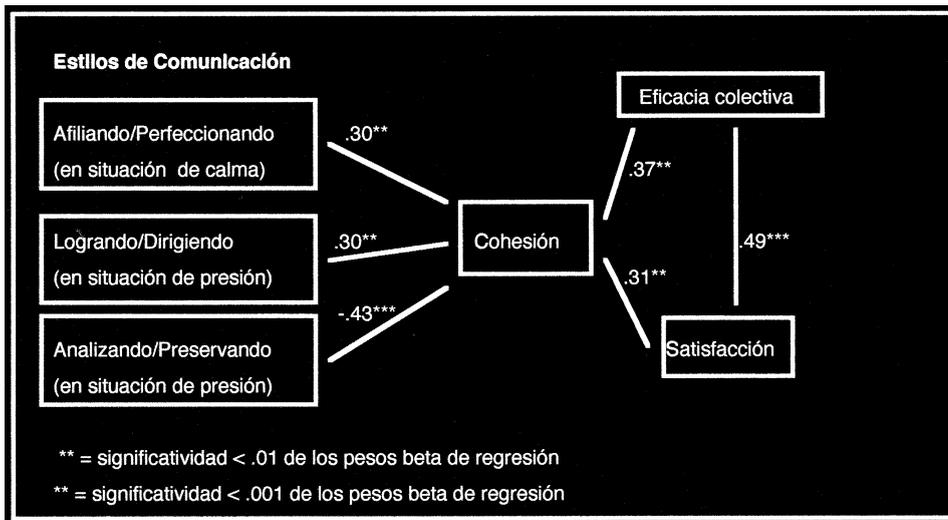


Figura 4: Análisis de correlación entre las variables que conforman el modelo.

Carron (1982). Es decir, hicimos análisis de correlación entre: Complaciendo/Armonizando, Analizando / P r e s e r v a n d o , Logrando/Dirigiendo, y Afiliando/Perfeccionando con la integración grupal-tarea, la integración grupal-social, la atracción individual-tarea y la atracción individual-social,

tanto en situación de calma como en situación de presión. Los resultados obtenidos a partir de estos análisis se muestran en la Tabla 2.

Como puede apreciarse en la Tabla 2, los resultados parecen indicar que, en situaciones de calma, la única correlación estadísticamente significativa con la cohesión global es

	COHESION GLOBAL	ATRACCION A LA TAREA	ATRACCION A LO SOCIAL	INTEGRACION EN LA TAREA	INTEGRACION EN LO SOCIAL
COMPLACER/	calma (-.16)	calma (.00)	calma (-.15)	calma (-.25)	calma (-.12)
ARMONIZAR	presión (-.17)	presión (.02)	presión (-.11)	presión (-.30)	presión (-.11)
ANALIZAR/	calma (-.04)	calma (.02)	calma (-.06)	calma (-.20)	calma (.10)
PRESERVAR	presión (-.49**)	presión (-.54**)	presión (-.25)	presión (-.34)	presión (-.27)
LOGRAR/	calma (.02)	calma (-.08)	calma (-.10)	calma (.18)	calma...(-.01)
DIRIGIR	presión (.35*)	presión (.23*)	presión (.35*)	presión (.02)	presión (.41*)
AFILIAR/	calma (.43**)	calma (.28)	calma (.44**)	calma (.43**)	calma (.15)
PERFECCIONA	presión (-.03)	presión (.02)	presión (-.03)	presión (-.08)	presión (.01)

Tabla 4. Valores beta de los análisis de regresión de la cohesión global y de sus cuatro dimensiones en los estilos de comunicación, tanto en situaciones de calma como de presión. \*= $p < .05$  \*\*= $p < .01$  \*\*\*= $p < .001$ .

Afiliando/Perfeccionando (.30,  $p < .01$ ). Sin embargo, en situaciones de presión encontramos correlaciones estadísticamente significativas entre el estilo Logrando/Dirigiendo (.30,  $p < .01$ ) y el estilo Analizando/Preservando (-.43,  $p < .001$ ) con la cohesión global. Conviene resaltar que, en este contexto, la relación entre el estilo Logrando/Dirigiendo y la cohesión global es de carácter positivo, mientras que la que se establece entre el estilo Analizando /Preservando y ésta es de

carácter negativo.

Por otra parte, y en relación a las dimensiones de la cohesión, los resultados muestran que la Atracción Individual-tarea correlaciona significativamente con el estilo Afiliando/Perfeccionando en situaciones de calma (.28,  $p < .01$ ), con el estilo Logrando/Dirigiendo en situaciones de presión (.22,  $p < .05$ ), y con el estilo Analizando/Preservando en situaciones de presión (-.54,  $p < .001$ ). Únicamente con el estilo

Analizando/Preservando la correlación es de carácter negativo. La dimensión Atracción Individual-social correlaciona con el estilo Logrando/Dirigiendo. El resultado muestra que la relación es significativa y de carácter positivo (.34,  $p < .001$ ) y con el estilo Analizando/Preservando en situación de presión (-.22,  $p < .05$ ), relación significativa y de carácter negativo. La dimensión Integración Grupal- tarea

correlaciona únicamente con el estilo Analizando/Preservando bajo situaciones de presión (-.26,  $p < .05$ ). Y, finalmente, la dimensión de la cohesión Integración Grupal-social correlaciona significativamente con el estilo Logrando/Dirigiendo (.41,  $p < .001$ ) y con el estilo Analizando/Preservando (-.25,  $p < .05$ ) en situaciones de presión. La relación entre ambas variables es de carácter

	EFICACIA	SATISFACCION
ATRACCION TAREA	-.04	-.06
ATRACCION SOCIAL	-.07	-.14
INTEGRACION TAREA	.31**	.24*
INTEGRACION SOCIAL	.28*	.36**

Tabla 5. Valores beta de los análisis de regresión de la eficacia colectiva y

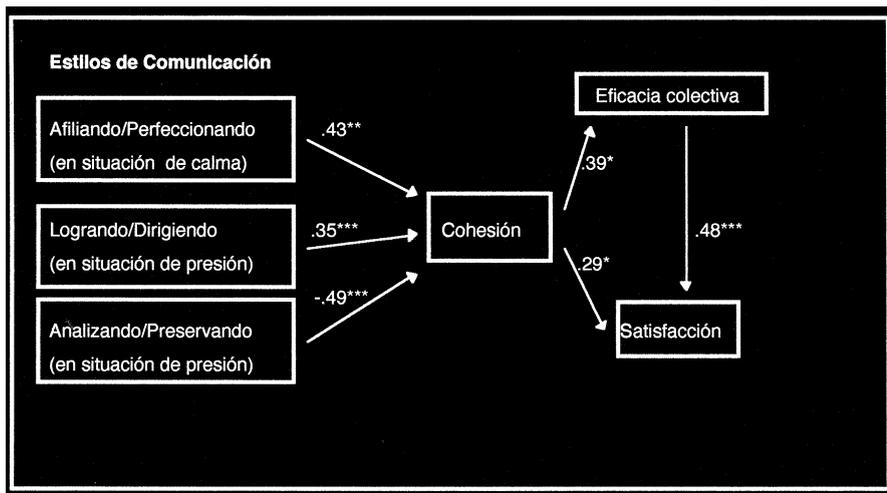


Figura 5. Análisis de regresión entre las variables que conforman el modelo.

\*= significatividad  $< .05$  de los pesos beta de regresión

\*\*= significatividad  $< .01$  de los pesos beta de regresión

positivo. El resto de las correlaciones no resultaron estadísticamente significativas.

A continuación, realizamos análisis de correlación entre las dimensiones de la cohesión, la cohesión global, la eficacia colectiva y la satisfacción. El análisis de correlación realizado entre la cohesión global y la eficacia colectiva mostró una relación significativa de carácter positivo entre ambas (.37,  $p < .01$ ). Por otra parte, el análisis de correlación entre la cohesión y la satisfacción indicó también una relación significativa de carácter positivo (.31,  $p < .01$ ). Finalmente, el análisis de correlación entre la eficacia colectiva y la satisfacción indicó también una relación significativa de carácter positivo (.49,  $p < .001$ ).

Los resultados de las correlaciones de las dimensiones de la cohesión con las variables eficacia y satisfacción se muestran en la Tabla 3.

Estos resultados indican que la dimensión de integración, tanto referida a los aspectos de tarea como a los aspectos sociales, correlaciona significativamente con la eficacia colectiva y con la satisfacción. En particular, podemos observar que: la correlación entre la integración grupal-tarea y la eficacia colectiva es significativa y de carácter positivo (.43,  $p < .001$ ); la correlación entre la integración grupal-tarea y la satisfacción es significativa y de carácter positivo (.39,  $p < .001$ ); la correlación entre la integración grupal-social y la eficacia colectiva es significativa y de carácter positivo (.35,  $p < .001$ ); y finalmente, la correlación

entre la integración grupal-social y la satisfacción también es significativa y de carácter positivo (.36,  $p < .001$ ).

Todos los análisis de correlación realizados sugerían tres tipos de relaciones: en primer lugar, que los estilos de comunicación empleados por el entrenador más relacionados con la cohesión grupal eran el Afiliando/Perfeccionando en situaciones de calma, y el Logrando/Dirigiendo y el Analizando/Preservando en situaciones de presión. En segundo lugar, que la cohesión grupal se relacionaba significativamente tanto con la eficacia colectiva como con la satisfacción. Y en tercer lugar, que las relaciones que el estilo de comunicación establece con la eficacia colectiva y con la satisfacción se hallan mediadas por la cohesión, ya que no se encontraron relaciones significativas entre los estilos de comunicación y la eficacia colectiva y la satisfacción (ver Figura 4).

En el modelo que proponíamos, el estilo de comunicación se planteaba como supuesto antecedente o variable predictora del nivel de cohesión desarrollado en el equipo. Asimismo, sugeríamos el papel determinante de la cohesión a la hora del desarrollo de la eficacia colectiva y de la satisfacción percibida. Con el fin de poner a prueba este modelo, el tercer paso del análisis de los datos recogidos, consistió en someter a las variables a un análisis de regresión jerárquico. Para ello regresionamos la cohesión global y sus dimensiones en los estilos de comunicación (ver Tabla 4); la eficacia colectiva y la satisfacción en los

factores de cohesión (ver Tabla 5); y finalmente, la satisfacción en la eficacia colectiva.

Si observamos la Tabla 4, podemos ver pesos de regresión  $\beta$  significativos para el estilo de comunicación Logrando/Dirigiendo bajo condiciones de presión, tanto en la cohesión global ( $b=-.35$ ,  $p<.001$ ) como en tres de sus cuatro dimensiones: ( $b=.23$ ,  $p<.05$ ) en atracción individual-tarea; ( $b=.35$ ,  $p<.01$ ) en atracción individual-social; y ( $b=.41$ ,  $p<.001$ ) en integración social.

Para el estilo Analizando/Preservando bajo condiciones de presión, los pesos  $b$  significativos fueron: ( $b=-.49$ ,  $p<.001$ ) en la cohesión global; ( $b=-.54$ ,  $p<.001$ ) en la atracción individual a la tarea; ( $b=-.25$ ,  $p<.05$ ) en la atracción individual-social; ( $b=-.34$ ,  $p<.01$ ) en integración en la tarea; y ( $b=-.27$ ,  $p<.05$ ) en integración social.

Finalmente, los pesos  $b$  significativos para el estilo Afiliando/Perfeccionando bajo condiciones de calma fueron ( $b=.43$ ,  $p<.01$ ) en la cohesión global; ( $b=.44$ ,  $p<.01$ ) para la atracción individual a lo social; y ( $b=.43$ ,  $p<.01$ ) en integración en la tarea.

Los pesos  $b$  significativos para la cohesión global fueron: ( $b=.39$ ,  $p<.01$ ) en la eficacia colectiva y ( $b=.29$ ,  $p<.01$ ) en la satisfacción.

Si observamos la Tabla 5, podemos ver que fueron las dimensiones "integración-tarea" e "integración-social" las que mostraron pesos  $b$  significativos en la eficacia colectiva y en la satisfacción. Estos pesos fueron: ( $b=.31$ ,  $p<.01$ ) para la integración-tarea en la eficacia y ( $b=.24$ ,  $p<.05$ ) en

la satisfacción; y ( $b=.28$ ,  $p<.05$ ) en la eficacia colectiva y ( $b=.36$ ,  $p<.01$ ) en la satisfacción.

Además, los análisis indicaron que un 11% de la varianza de la cohesión era explicada por lo estilo de comunicación, en situaciones de calma ( $F=2.28$ ,  $p=.07$ ). Los estilos bajo condiciones de presión explicaban un 31% de su varianza ( $F=7.93$ ,  $p<.001$ ). La cohesión explicaba un 23% de la varianza de la eficacia colectiva ( $F=5.42$ ,  $p<.001$ ) y un 22% de la satisfacción ( $F=5.18$ ,  $p<.001$ ). Finalmente la eficacia colectiva mostró un peso  $b$  significativo en la satisfacción ( $b=.48$ ,  $p<.001$ ) explicando un 23% de la varianza ( $F=20.53$ ,  $p<.001$ ).

En resumen, el análisis de regresión jerárquico apoya el modelo propuesto en el sentido de que el estilo de comunicación empleado por el entrenador contribuye al desarrollo del nivel de cohesión del equipo, que a su vez explica, en parte, el nivel de eficacia colectiva percibida y el grado de satisfacción de los jugadores.

## Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman nuestras expectativas de relación entre las variables estudiadas. Estos resultados sugieren en primer lugar, que el estilo de comunicación que emplea el entrenador en la interacción con sus jugadores es una variable importante en el desarrollo de la cohesión grupal. En segundo lugar, que la cohesión es una variable con capacidad predictiva sobre el

desarrollo de la eficacia colectiva percibida por los jugadores respecto a su equipo. Y en tercer lugar, que la satisfacción de los jugadores respecto a los resultados puede ser explicada, en parte, por los niveles de cohesión y de eficacia colectiva desarrollados en el grupo.

Respecto al segundo punto, los datos aportados por los análisis de regresión sugieren que el estilo de comunicación del entrenador puede ser considerado como factor antecedente al desarrollo de la cohesión grupal. Estos resultados apoyan el modelo propuesto por Carron (1982) que distingue cuatro categorías de factores antecedentes a la cohesión: situacionales, personales, de equipo y de liderazgo. Perteneciente a esta última categoría, el estilo de comunicación bajo condiciones de presión parece mostrar un papel determinante en el desarrollo de la cohesión grupal explicando un 31% de su varianza ( $F=7.93$ ,  $p<.001$ ). Sin embargo, bajo condiciones de calma, el estilo de comunicación explica únicamente un 11% de la varianza de la cohesión ( $F=2.28$ ,  $p=.07$ ).

Estos datos confirman nuestras expectativas en cuanto al papel que juega la situación. Hemos podido comprobar que no es un estilo concreto el que favorece o inhibe el desarrollo de la cohesión sino que, al parecer, las exigencias de la situación hacen que bajo un estilo u otro el desarrollo y percepción de la cohesión grupal sea mayor o menor.

Vemos que en situación de calma, los índices más altos de cohesión se

producen bajo el estilo Afiliando/Perfeccionando, mientras que, en situación de presión, ocurre bajo el estilo Logrando/Dirigiendo. Sin olvidarnos de que el estilo Analizando/Preservando bajo condiciones de presión se relaciona significativamente, pero de forma negativa, con la cohesión grupal.

La explicación que en principio nos parece más plausible se basa en la definición de cohesión. Anteriormente habíamos señalado que, entendíamos la cohesión *como la tendencia del grupo a permanecer unido en la consecución de sus metas y objetivos*. Las metas y objetivos de una situación de calma (podríamos pensar en un entrenamiento) y de una situación en la que existe presión o conflicto (un partido por ejemplo, aunque no necesariamente) son diferentes. Por lo que parece lógico pensar que un estilo se adaptará mejor que otro, ya que los aspectos que lo caracterizan responden mejor a unas determinadas exigencias situacionales. Así, el estilo *Afiliando/Perfeccionando* entre cuyas características podemos destacar el hecho de estar capacitado para desarrollar un esfuerzo en equipo, para apoyar, para dar ánimo y mostrar entusiasmo, parece ser que encaja en una situación de calma en la que no existe tensión o conflicto estructural. Concretamente, veíamos que bajo estas condiciones (estilo Afiliando/Perfeccionando en situación de calma), *la atracción que el sujeto siente por el grupo a nivel de tarea* era la dimensión más desarrollada ( $.28$ ,  $p<.05$ ).

Por otra parte, el estilo *Logrando/Dirigiendo*, entre cuyas características

podemos destacar una gran capacidad de iniciativa y riesgo, y una clara orientación al éxito, favorece el desarrollo de la cohesión en situaciones de presión. Asimismo, veíamos que bajo estas condiciones, las dimensiones de *atracción que el sujeto siente por el grupo a nivel social* (.34,  $p < .01$ ) y *percepción del grupo como unidad social* (.41,  $p < .001$ ) fueron las más desarrolladas.

Finalmente, el nivel más bajo de cohesión en situación de presión se produce bajo el estilo *Analizando/Preservando* que se caracteriza, básicamente, por un procesamiento de la información lento y una lenta resolución de los problemas. En este caso veíamos que, bajo estas condiciones, *la atracción que el sujeto siente por el grupo a nivel de tarea* era la dimensión de la cohesión menos desarrollada (-.54,  $p < .001$ ).

Estos resultados parecen indicar que las características del estilo *Afiliando/Perfeccionando* hacen que, cuando éste se emplea en situación de calma, los jugadores desarrollen una mayor atracción hacia su equipo a nivel de tarea. Mientras que las características del estilo *Logran-do/Dirigiendo* hacen que, cuando éste se emplea en situación de partido, los jugadores desarrollen una percepción mayor de integración personal en el grupo a nivel social. Parece ser por tanto que, en situaciones de presión la cohesión se refleja más en los aspectos sociales del grupo que en los de tarea, mientras que en situaciones de calma, la cohesión se desarrollaría más bajo los aspectos de tarea.

En última instancia, estos datos nos sugieren la importancia que podría tener la capacidad del entrenador para variar el estilo de comunicación que emplea con sus jugadores según la situación, para conseguir el desarrollo y mantenimiento de un determinado nivel de cohesión, que presuntamente antecede a un rendimiento de éxito.

Respecto a la relación entre la cohesión y la eficacia colectiva, los resultados obtenidos apoyan conclusiones de estudios previos (por ejemplo, Spink, 1990a) que indicaban que a mayor nivel de cohesión en el equipo mayor percepción de capacidad grupal.

Hemos visto en los análisis que, la dimensión de integración, tanto referida a aspectos de tarea como a aspectos sociales, correlaciona significativamente con la eficacia colectiva. Es decir que, la percepción que los jugadores tienen de su equipo como unidad se relaciona de forma positiva con la percepción de capacidad o eficiencia grupal. O sea que, cuanto más unidos se sienten los miembros del grupo mayor es su percepción de poder grupal para realizar las conductas que les lleven hasta sus objetivos.

Es conveniente recordar que el constructo de eficacia colectiva se refiere a la creencia compartida entre los jugadores acerca de la capacidad de su equipo a nivel de tarea. De hecho, el coeficiente de correlación de la eficacia con la dimensión de la cohesión "integración grupal a nivel de tarea muestra un coeficiente de correlación (.43,  $p < .001$ ) algo mayor que el obtenido con la dimensión "integración grupal a nivel social" (.35,  $p < .001$ ). No obstante es la dimensión de *integración* la que permitiría prever un cierto nivel de eficacia colectiva dentro del grupo, es decir que la

percepción del grupo como unidad a nivel social y de tarea favorece el desarrollo y percepción de capacidad grupal.

Otro aspecto interesante a tener en cuenta para interpretar los resultados hace referencia a las demandas de la tarea. Es decir, no se dan los mismos requisitos de colaboración y coordinación entre los miembros en un equipo de balonmano, como es nuestro caso, que en un equipo de esquí, por ejemplo. El balonmano es un deporte interactivo que exige a los jugadores del equipo coordinar acciones ofensivas y defensivas, realizar pases, idear estrategias y tomar decisiones conjuntas en momentos clave, entre otras. Es decir que la interacción requerida entre los miembros para alcanzar los objetivos establecidos como equipo es muy alta. En cierto modo este dato puede ayudarnos a justificar esa capacidad predictiva que muestra la cohesión sobre la eficacia colectiva en nuestro estudio con un deporte interactivo.

En consecuencia, consideramos que una tarea importante a abordar en próximas investigaciones sería la de comprobar la utilidad de nuestro modelo en deportes de acción paralela, como por ejemplo el esquí, el golf o la lucha, donde la interacción o coordinación requerida entre los miembros del equipo para lograr sus objetivos es muy poca o ninguna.

Asimismo, los resultados obtenidos respecto a la relación entre la cohesión y la eficacia colectiva nos sugieren por una parte que, así como la persuasión verbal es considerada como fuente de información para el desarrollo de la percepción de autoeficacia (Bandura, 1986), la cohesión podría ser tenida en cuenta como posible fuente de información para el desarrollo de la percepción de eficacia colectiva en deportes interactivos. Y por otra, que la eficacia colectiva podría asimismo considerarse como posible factor consecuente a la cohesión. Una investigación más amplia sobre el tema permitiría aclarar si la eficacia colectiva es un consecuente paralelo al rendimiento o si es una variable moduladora del rendimiento consecuente al nivel de cohesión.

En cuanto a la variable satisfacción, entendida como posible consecuente a nivel individual de la cohesión grupal, los análisis de regresión apoyan esta propuesta con un índice  $b$  significativo ( $b=.29$ ,  $p<.01$ ). En principio estos datos parecen sugerir que la satisfacción que el jugador tiene respecto a los resultados obtenidos puede ser explicado, en parte, por el nivel de cohesión y, en parte, por la percepción de capacidad grupal ( $b=.48$ ,  $p<.001$ ). Estos resultados nos permitirían inicialmente pensar que cuanto mayores son el nivel de cohesión y de eficacia percibidos en un grupo, mayor es la satisfacción percibida por los integrantes de éste.

Estudios previos como el de Carron y Chelladurai (1982) proponen una relación de carácter positivo entre la cohesión y la satisfacción. Sin embargo existen razones para creer que la eficacia no siempre tiene un impacto positivo en la satisfacción (Riggs and Knight, 1994). Al respecto, únicamente podemos decir que nuestros datos parecen apoyar una asociación de carácter positivo entre la eficacia colectiva y la satisfacción con los resultados obtenidos.

Por otra parte y, a pesar de que algunos estudios como el de Anderson y Martin

(1995) muestran que la dimensión de la comunicación es un factor significativo a la hora de predecir la satisfacción, los resultados de la presente investigación sugieren un papel mediador para la cohesión, entre la comunicación y la satisfacción.

### Referencias

- Anderson, C.M. y Martin, M.M. (1995). The effects of communication motives, interaction involvement, and loneliness on satisfaction. *Small Group Research*, 26, 118-137.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward an unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action. A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Brawley, L.R. (1990). Group cohesion: status, problems and future directions. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 355-379.
- Carron, A.V. (1982). Cohesiveness in sports groups: implications and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A.V. (1990). Group size in sport and physical activity: social psychological and performance consequences. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 286-304.
- Carron, A.V. y Chelladurai, P. (1981). The dynamics of group cohesion in sport. *Journal of Sport Psychology*, 3, 123-139.
- 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.
- Cattell, R.B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.
- Evans, C.R. y Dions, K.L. (1991). Group cohesion and performance: a meta-analysis. *Small Group Research*, 22, 175-186.
- Gilmore, S.K. y Fraleigh, P.W. (1993). *Style Profile for Communication at Work*. Friendly Press: Eugene, Oregon.
- Insko, C. y Wilson, M. (1977). Interpersonal attraction as a function of social interaction. Citado en W.N. Widmeyer y J.M. Williams (1991) *Small Group Research*, 22, 548-570.
- Lázaro, M.I. y Villamarín, F. (1993). Un análisis de la capacidad predictiva de la autoeficacia sobre el rendimiento deportivo en jugadores de baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 4, 28-37.
- Martens, R. y Peterson, J.A. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. Citado en 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 Psychology*, 4, 324-337.
- Plutchik, R. (1981). Group cohesion in a psycho evolutionary context. Citado en W.N. Widmeyer y J.M. Williams (1991) *Small Group Research*, 22, 548-570.

- Prussia, G.E. y Kinicki, A. (1996). A motivational Investigation of Group Effectiveness using Social-Cognitive theory. *Journal of Applied Psychology, 81*, 187-198.
- Riggs, M.L. y Knight, A. (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: a causal model. *Journal of Applied Psychology, 79*, 755-766.
- Schachter, S., Ellertson, N., McBride, D. y Gregory, D. (1951). An experimental study of cohesiveness and productivity. Citado en A.V. Carron (1982) Cohesiveness in sport groups: interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology, 4*, 123-138.
- Schriesheim, J.F. (1980). The social context of leader subordinate relations: an investigation of the effects of group cohesiveness. *Journal of Applied Psychology, 65*, 183-194.
- Smaby, M.H., Harrison, T.C. y Nelson, M., (1995). Elementary school counselors as total quality management consultants. *Elementary School Guidance and Counseling, 29*, 310-319.
- Spink, K. (1990a). Collective efficacy in the sport setting. *International Journal of Sport Psychology, 21*, 380-395.
- Spink, K. (1990b). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 12*, 301-311.
- Widmeyer, W.N. y Williams, J.M. (1991). Predicting cohesion in a coaching sport. *Small Group Research, 22*, 548-570.
- 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 Psychology, 4*, 324-337.