

## El conflicto de rol y el conflicto de equipo como debilitadores de la eficacia colectiva

Francisco M. Leo\*, Inmaculada González-Ponce\* y Pedro A. Sánchez Miguel\*

### ROLE CONFLICT AND TEAM CONFLICT AS DEBILITATORS OF COLLECTIVE EFFICACY

KEYWORDS: Group processes, Role, Conflict, Collective efficacy model, Football.

ABSTRACT: The main aim of the current study was to examine role conflict and team conflict as facilitators or debilitators of collective efficacy. Participants were 225 female football players ranging in age from 15 to 36 years ( $M = 22.20$ ;  $SD = 4.61$ ), belonging to 13 First Division Female Spanish Football Teams, who filled in different instruments to measure role conflict, team conflict and collective efficacy. The results showed through partial correlations that conflict in the team, both task and relationship, was negatively related to collective efficacy. Nevertheless, role conflict did not show significant relationships with collective efficacy. These outcomes were confirmed in the regression analysis, where only team conflict had a significant and negative prediction regarding collective efficacy. The main conclusion is that group conflicts might have more relevance than role conflict in decreasing confidence in the team's ability to deal with a competition.

Desde los postulados de Bandura (1997), se ha hecho gran hincapié en la importancia de la seguridad, convicción y confianza en las propias habilidades de un jugador para crear unas expectativas altas de resultado. Cuando los jugadores creen en sus posibilidades y tienen convencimiento pleno en las acciones que puede desarrollar y en llevarlas a cabo de forma óptima, las posibilidades de obtener un mayor rendimiento en el juego parecen verse incrementadas (Leo, García-Calvo, Parejo, Sánchez-Miguel y Sánchez-Oliva, 2010; Son, Jackson, Grove y Feltz, 2011; Watson, Chemers y Preiser, 2001). Si nos adentramos en los deportes colectivos, donde el nivel de interdependencia es muy elevado, quizás no sólo entre en juego las convicciones individuales, sino también la confianza de todos los jugadores en las capacidades del equipo. En otras palabras, la confianza en las habilidades del grupo como un conjunto puede llegar a ser más relevante que la fuerza de las individuales (Beauchamp, 2007).

Algunos de los aspectos que pueden incidir en la confianza en la habilidades del grupo es la concepción acerca del reparto y realización de cada una de las funciones del grupo y las relaciones que se establecen dentro del mismo. Es decir, por un lado, el conflicto que exista en los roles a desempeñar en un grupo puede determinar la las expectativas de eficacia del equipo (Beauchamp y Bray, 2001; De Dreu y Weingart, 2003); y por otro, los conflictos entre los jugadores que pueden aparecer durante la formación y evolución de un equipo pueden afectar al grado de confianza sobre las capacidades del grupo (Tekleab, Quigley y Tesluk, 2009).

De esta manera, este estudio persigue extender la literatura científica en torno a los procesos grupales que pueden incidir en el rendimiento deportivo a lo largo de una temporada. Por ello, a través de jugadoras profesionales de fútbol, donde la competición tiene marcado un claro carácter de rendimiento, se buscaba establecer cómo el conflicto en el rol y el conflicto de equipo pueden determinar el grado de eficacia colectiva percibido durante el periodo competitivo.

Tomando como referencia la teoría de la eficacia desarrollada por Bandura (1997), el concepto de *eficacia colectiva* se conceptualizó como una extensión de dicha teoría. A pesar de ello, algunas definiciones alternativas de este constructo han emergido en la literatura donde han buscado centrarse en los factores interactivos (asignación, coordinación e integración) del concepto. De esta manera, autores como Zaccaro, Blair, Peterson y Zazanis, (1995) definen la eficacia colectiva como “un sentimiento de competencia colectiva en la asignación, la coordinación y la integración de sus recursos, compartido entre los individuos para dar una respuesta exitosa en función de las demandas situacionales específicas” (p. 309). A su vez Beauchamp (2007), basándose en la teoría de la autoeficacia de Bandura (1997), desarrolló un modelo de eficacia colectiva donde existe una serie de antecedentes y consecuencias que derivan de la eficacia colectiva y que distinguen dos líneas de investigación. Por un lado, la capacidad de la eficacia colectiva para provocar ciertas consecuencias entre las que ha destacado el rendimiento (Myers, Payment y Feltz, 2004). Y por otro lado, en relación a

los antecedentes que hacen referencia a diferentes factores que han demostrado incidir en esta variable, como son el liderazgo, el clima motivacional, la cohesión de quipo, las experiencias previas o el rendimiento pasado (Hampson y Jowett, 2010; Heuzé, Raimbault y Fontayne, 2006; Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado y García-Calvo, 2012, 2014). Además, otros autores han intentado examinar la relación jugador-entrenador (Jowett, Shanmugam y Caccoulis, 2012), la eficacia del rol (Watson et al., 2001), etc., para tratar de aportar otros aspectos psicológicos que puede incidir en esa eficacia colectiva y que está relacionado con el objeto de estudio de esta investigación.

En este sentido, desde el análisis de los procesos grupales, Carron y Eys (2012) destacaban que los roles y la relación entre los jugadores pueden ser un claro indicador de la presencia de la estructura psicológica en un grupo y que por tanto puede afectar a los niveles de eficacia colectiva. Además, la importancia que ha adquirido la optimización de los recursos en el ámbito deportivo, explica la inclusión de conductas desadaptativas como el conflicto de rol o el conflicto en el equipo en diferentes estudios de investigación como manera de optimizar el funcionamiento del grupo (Beauchamp y Bray, 2001; Tekleab et al., 2009).

El *conflicto de rol*, definido como la presencia de expectativas incongruentes dentro de las funciones a realizar (Beauchamp y Bray, 2001; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal, 1964; Tubre y Collins, 2000), ha sido asociado a una mayor insatisfacción en el trabajo, menor compromiso e implicación en el grupo (Tubre y Collins, 2000). Algunos de estos factores tienen una estrecha relación con la eficacia colectiva, lo que puede llevar a pensar que cuando las personas o miembros del grupo perciben funciones contradictorias con respecto al rol que tiene que desempeñar provocará la aparición de conductas desadaptativas para el grupo, como falta de implicación o falta de confianza para la consecución de los objetivos (Eys y Carron, 2001). Si bien es verdad que en estudios en el ámbito empresarial se ha demostrado la relación entre el conflicto de rol y la eficacia colectiva (Zellars, Hochwarter, Perrewé, Miles y Kiewitz, 2001), desde nuestro conocimiento, no existen trabajos que hayan demostrado la vinculación entre ambos conceptos en el contexto deportivo. Por ello, dado el avance en la investigación del marco empresarial y su constante incidencia entre otros ámbitos como el deportivo, podría ser interesante analizar en el equipos deportivos si el conflicto en el rol puede tener incidencia en la confianza en las capacidades del grupo.

Igualmente, los *conflictos de equipo*, de acuerdo a las sugerencias de Marks, Mathieu y Zaccaro (2001), es un concepto que podría ser interesante para explicar las dinámicas de grupo. El conflicto de equipo, definido como “un proceso en el cual una de las partes percibe que sus intereses se oponen o están negativamente afectados por la otra parte” (Wall y Castiller, 1995, p. 517), es considerado un concepto multidimensional con dos factores claramente diferenciados. Por un lado, el conflicto de tarea que se refiere a “el desacuerdo entre los miembros del grupo sobre el contenido de las tareas que se llevan a cabo, incluidas las diferencias de puntos de vista, ideas y opiniones”, y el conflicto en las relaciones se refiere a la “incompatibilidad interpersonal entre los miembros, que normalmente incluye tensión, hostilidad y la molestia entre los miembros dentro de un grupo” (Jehn, 1995, p. 258). Las teorías del desarrollo del equipo (Gersick, 1988; Tuckman, 1965) han sugerido que los conflictos de equipo tienen una gran influencia a la hora de interactuar

eficazmente entre las personas de un grupo a medida que avanza el tiempo. Según estos modelos, enfrentar con éxito los conflictos que pueden aparecer, va a ayudar al desarrollo de la confianza gracias a las estrategias utilizadas y la identidad de grupo generada (Tekleab et al., 2009) y por tanto al rendimiento del equipo (De Dreu y Weingart, 2003). De hecho, un estudio con grupos de trabajo ya demostraron la relación entre los conflictos y la eficacia colectiva a nivel longitudinal (Gonçalo, Polma y Maslach, 2010). En este sentido, examinar la relación entre ambas variables en grupos deportivos puede ser un avance para mejora de los procesos grupales y, por tanto, del rendimiento del equipo.

De esta manera, el principal objetivo del estudio era analizar conjuntamente la relación empírica entre dos variables planteadas como antecedentes, el conflicto de rol y el conflicto de equipo (tarea y relaciones), y la eficacia colectiva de jugadoras de fútbol femenino profesional. Para ello, se trata de predecir los niveles de eficacia colectiva a partir de una serie de variables que han sido consideradas determinantes en grupos deportivos y que hasta la actualidad habían sido tratadas de forma aislada, como son el conflicto del rol y el conflicto de equipo. En esta línea, y basándonos en el modelo de eficacia colectiva de Beauchamp (2007) y los estudios previos realizados (Tekleab et al., 2009), como hipótesis se establece que el conflicto del rol y el conflicto de equipo incidirían de forma negativa en las creencias de eficacia colectiva de los miembros del equipo.

## Método

### Participantes

La muestra de la investigación estaba compuesta por 225 jugadoras de fútbol profesional con edades entre los 15 y los 36 años ( $M = 22.20$ ;  $DE = 4.61$ ). Las participantes pertenecían a 13 equipos profesionales que jugaban en 1ª División Femenina Española de Fútbol. Para seleccionar los participantes se utilizó el muestreo por selección intencionada. El porcentaje de muestra eliminado no fue superior al 4%, con una tasa de participación de 96.1%, con sólo 9 cuestionarios invalidados (3.84%) sobre un total de 234 recogidos.

### Instrumentos

Conflicto de rol. Para evaluar el conflicto de rol, se utilizó una escala de 6 ítems adaptada del instrumento desarrollado por Beauchamp y Bray (2001). Un ejemplo de ítem de conflicto de rol sería: “Preferiría desarrollar una función que desempeña otra persona”. Las respuestas se clasificaron en una escala de cinco puntos que van desde “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (5). Por lo tanto, las puntuaciones más altas indicaron mayor conflicto de rol. Los resultados del CFA con los datos de nuestro estudio confirman una estructura factorial de un único factor y unos valores en los índices de ajuste del modelo adecuados ( $\chi^2/g.l = 2.21$ ;  $CFI = .98$ ;  $IFI = .98$ ;  $RMSEA = .04$ ;  $SRMR = .03$ ). Por otra parte, el coeficiente *alfa* de Cronbach fue aceptable ( $\alpha = .73$ ).

Conflicto de equipo. Para evaluar los conflictos de equipo, se utilizó la escala de 6 ítems desarrollado por Jehn (1995) y empleada por Tekleab et al. (2009). Este instrumento comienza con la siguiente frase introductoria “¿Con qué frecuencia...” y tiene un total de 6 ítems que están agrupados en dos factores, conflicto tarea (4 ítems, ej.: Hay conflictos sobre diferentes planteamientos de juego en tu equipo?) y conflicto relación (3 ítems, ej.: Existe tirantez/tensión entre los miembros de su

equipo?). Las jugadoras respondieron a todos los ítems en una escala de cinco puntos que van desde “nunca” (1) hasta “siempre” (5). Los resultados del CFA con los datos de nuestro estudio confirman esta estructura de dos factores con valores en el ajuste del modelo adecuados ( $\chi^2/gl = 3.71$ ;  $CFI = .94$ ;  $IFI = .94$ ;  $RMSEA = .06$ ;  $SRMR = .04$ ). Por otra parte, los coeficientes alfa de Cronbach fueron aceptables, obteniendo valores de .79 para el conflicto en las tareas y .74 para el conflicto en las relaciones.

Eficacia Colectiva. Para evaluar la eficacia colectiva, se empleó el Cuestionario de Eficacia Colectiva en Fútbol, desarrollada por Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado y García-Calvo (2012). Este instrumento se inicia con una frase introductoria (“La confianza de nuestro equipo en nuestra capacidad de...”) y cuenta con un total de 26 ítems que se refieren a situaciones específicas de fútbol, en fase ofensiva (ej.: “mantener la posesión de balón ante la presión del rival”) y fase defensiva (ej.: “... para defender situaciones de balón parado”), que se agrupan en un solo factor. Las respuestas se clasificaron en una escala de 5 puntos que van de “mala” (1) a “excelente” (5). Los resultados del CFA con los datos de nuestro estudio confirman la estructura de un único factor ( $\chi^2/gl = 3.76$ ;  $CFI = .97$ ;  $IFI = .97$ ;  $RMSEA = .06$ ;  $SRMR = .04$ ), mostrando un valor de consistencia interna aceptable (.73).

**Procedimiento**

El estudio se llevó a cabo mediante un diseño transversal, es decir, se realizó una sola medición a mitad de temporada para asegurar que los equipos habían competido en partidos oficiales. Para llevar a cabo la recogida de datos, se desarrolló un protocolo de actuación para asegurar que la obtención de los datos fuera similar en todos los participantes implicados en la investigación. En primer lugar, se contactó con los entrenadores de los diferentes equipos que podrían formar el conjunto de participantes de la investigación. También se informó a los deportistas de que su participación era voluntaria y las respuestas serían tratadas confidencialmente. Los participantes rellenaron los cuestionarios antes de un entrenamiento en el vestuario, sin la presencia del entrenador, de manera individual y en un clima adecuado que les permitía concentrarse sin tener ningún tipo de distracción. El proceso de realización de los cuestionarios duró aproximadamente 15 minutos. El investigador principal estuvo presente en

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

**Análisis de los datos**

Se empleó el paquete estadístico SPSS 19.0, a través del cual se calcularon los estadísticos descriptivos como son la media, la desviación típica, la asimetría, la curtosis y el análisis de consistencia interna, de las variables incluidas en el estudio. Además, se llevó a cabo un análisis de correlación parcial y un análisis de regresión lineal para examinar las posibles relaciones que pudieran aparecer entre las variables dependientes e independientes de la investigación.

**Resultados**

Estadísticos descriptivos y análisis de correlación parcial

En la Tabla 1 aparecen los estadísticos descriptivos de cada una de las variables del estudio. En primer lugar, se midió la normalidad de los datos, obteniéndose valores en el índice de asimetría entre -.51 y .78, y en el índice de curtosis, con valores entre -.03 y .80, considerados como aceptables por la literatura al encontrarse en un rango de  $\pm 1$  (George y Mallery, 2003). En relación a las medias obtenidas, se observa que el conflicto de rol y los factores de conflicto de equipo muestran puntuaciones por debajo de los valores centrales, mientras que la eficacia colectiva muestra puntuaciones elevadas.

Además, se llevó a cabo un análisis de correlación parcial, con el objetivo de comprobar las relaciones existentes entre los diferentes factores que forman parte de la investigación. Este tipo de análisis nos iba a permitir controlar el efecto de diferentes variables como la edad, el equipo, la experiencia y las propias variables independientes entre sí. Como se puede observar también en la Tabla 1, el conflicto de rol y los dos factores del conflicto de equipo presentan entre ellos una relación positiva y significativa. En cambio, si atendemos únicamente a la relación de los conflictos con la eficacia colectiva se puede observar que los dos factores del conflicto de equipo, conflicto en la tarea (-.32) y conflicto en las relaciones (-.34), muestran una relación negativa y significativa. Sin embargo, el conflicto de rol no presentó una relación significativa con la eficacia colectiva.

	<i>Rango</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>a</i>	<i>A</i>	<i>K</i>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Conflicto de rol	1-5	1.69	.56	.73	.78	.38	.34**	.25**	-.04
2. Conflicto de Equipo Tarea	1-5	2.53	1.15	.79	.74	-.03	-	.66**	-.32**
3. Conflicto de Equipo Relaciones	1-5	2.05	1.03	.74	.39	.80	-	-	-.34**
4. Eficacia Colectiva	1-5	3.95	.50	.81	-.51	.77	-	-	-

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y análisis de correlación parcial.

**Análisis de regresión lineal**

Mediante el análisis de regresión lineal se pretende determinar qué variables independientes, entre conflicto de rol y conflicto de equipo, predicen de forma significativa la variable dependiente de eficacia colectiva. En la Tabla 2 se exponen los

principales estadísticos obtenidos al realizar un análisis de regresión por pasos, tomando como variable dependiente la eficacia colectiva. Como se observa en los resultados, las variables independientes de conflicto de equipo, tarea y relaciones, explican un porcentaje de varianza del 14%. En el

primer paso se puede observar que la variable que más predice la eficacia colectiva, con un 12% de varianza explicada, es el conflicto en las relaciones. En el segundo paso se presenta el conflicto en las tareas con una varianza explicada de un 2%. Es decir, las jugadoras que perciben menor conflicto en el equipo, principalmente en los conflictos en las relaciones, perciben que

el grupo tiene mayor confianza a la hora de afrontar situaciones competitivas. En cambio se puede observar que el conflicto de rol no parece afectar a la eficacia colectiva del equipo, ya que quedó excluida del modelo de predicción, puesto que no tenía capacidad predictiva sobre la eficacia colectiva.

Variable	$\Delta R^2$	<i>B</i>	<i>ET</i>	$\beta$	<i>t</i>
Paso 1	.12				
Conflicto de Equipo Relaciones		-.17	.03	-.35	-5.57**
Paso 2	.14				
Conflicto de Equipo Relaciones		-.10	.04	-.22	-2.54*
Conflicto de Equipo Tarea		-.08	.03	-.19	-2.29*

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

Tabla 2. Análisis de regresión considerando como variable dependiente la eficacia colectiva.

## Discusión

El principal objetivo de este estudio era examinar el conflicto con el rol y el conflicto en el equipo como favorecedores o debilitadores de la eficacia colectiva en equipos profesionales de fútbol de género femenino. Para ello, se intentó corroborar la hipótesis central del estudio, la cual afirmaba que el conflicto del rol y el conflicto de equipo se mostrarían como antecedentes que incidirían de forma negativa en la percepción de eficacia colectiva.

Tras analizar los resultados obtenidos en las correlaciones parciales, tratando de controlar factores como la edad, el equipo la experiencia y la incidencia de las variables independientes entre sí, se pudo observar que el conflicto de equipo mostró una relación negativa con la eficacia colectiva. Específicamente, los dos factores del conflicto de equipo, conflicto en la tarea y conflicto en las relaciones, se mostraban asociados negativamente a los niveles de eficacia colectiva percibida por las jugadoras. Resultados similares fueron encontrados en estudios en el ámbito laboral, donde los miembros del grupo que percibían mayor número de conflictos, percibían a su vez menor confianza en las capacidades del grupo (Gonçalo et al., 2010). Ya anteriormente, se había dado gran importancia a los conflictos grupales en los grupos de trabajo a la hora de conseguir una optimización de sus recursos. De hecho en varias investigaciones, las personas que percibían mayores conflictos en las tareas y en las relaciones presentaban menor rendimiento en su grupo (De Dreu y Weingart, 2003; Jehn y Mannix, 2001).

Si atendemos al análisis de regresión se pudo corroborar como ambos conflictos predecían de forma negativa los niveles de eficacia colectiva. Por lo que los resultados encontrados en el contexto empresarial (Gonçalo et al., 2010) parecen coincidir con los encontrados con equipos deportivos. De esta manera se confirmó parte de la hipótesis establecida, donde se afirmaba que el conflicto de equipo iba a manifestarse como un debilitador de la confianza en las capacidades del grupo. Tal y como había

afirmado Tekleab et al. (2009), los jugadores que perciben menores conflictos en las tareas a desarrollar y en las relaciones personales entre las jugadoras, muestran una mayor percepción de eficacia en el equipo, pero en su estudio, mediado por la atracción e integración de los miembros del equipo. En este sentido, dada la relación entre el conflicto en el equipo y la eficacia colectiva que se deriva en nuestro estudio, podría ser interesante examinar si variables como la cohesión pueden actuar como mediadores y aumentar la capacidad predictiva de los conflictos en el equipo sobre la eficacia colectiva. Si atendemos al modelo propuesto por Carron y Eys (2012), éstos señalan que antecedentes como puede ser los roles y los conflictos en un equipo puede incidir en los niveles de cohesión percibidos por un grupo, y cómo estos van a traer una serie de consecuencias entre los que se puede encontrar una mayor confianza en las capacidades del equipo para afrontar situaciones específicas de la competición (Leo et al., 2010). Además, los modelos iniciales de Gersick (1988) y Tuckman (1965) señalaron que el conflicto y la cohesión pueden trabajar juntos para mejorar la efectividad del equipo.

Cuando observamos la relación entre el conflicto del rol de las jugadoras y la eficacia colectiva, se puede apreciar cómo la relación entre ambas no llega a ser significativa. Igualmente, en el análisis de regresión se observa que no existe capacidad predictiva del conflicto de rol sobre la eficacia colectiva. Esto parece indicar que el conflicto de rol al ser un concepto de percepción individual sobre sí mismo, puede no incidir en la confianza del grupo. Es decir, las convicciones o percepciones individuales sobre uno mismo puede que no sean suficientes para explicar las percepciones de un grupo (Bandura, 1997; Beauchamp, 2007; Fransen et al., 2012; Son et al., 2011). En cambio, percepciones sobre el grupo, como el conflicto de equipo, parecen tener un papel fundamental a la hora de mejorar el funcionamiento del grupo (Leo et al., 2014). Ya que no existen estudios específicos en el contexto deportivo que hayan analizado la relación entre estas variables, pueden ser interesante seguir

avanzando en su conocimiento para confirmar estos resultados.

En líneas generales, los presentes resultados indican que las percepciones sobre los conflictos de equipo, pueden predecir el nivel de la eficacia colectiva dentro de los equipos profesionales de fútbol femeninos. Sin embargo, las percepciones individuales de conflicto de rol no parecen relevantes a la hora de establecer la confianza en las capacidades del equipo. Estos resultados ofrecen nuevas variables que parecen afectar a la eficacia colectiva, que se añaden a los encontrados con anterioridad (Hampson y Jowett, 2010; Heuzé et al., 2006; Jowett et al., 2012; Leo et al., 2012; Watson et al., 2001) y sugieren aplicaciones prácticas interesantes para entrenadores y psicólogos deportivos en el ámbito profesional. Se necesitan investigaciones futuras que empleen métodos observacionales o programas de intervención para constatar estos resultados.

Una limitación de nuestro estudio es que los resultados son de carácter correlacional, y no se pueden extraer inferencias causales. Sin embargo, nuestros resultados son consistentes con las predicciones teóricas y las investigaciones empíricas anteriores entre el conflicto de rol y de equipo y la eficacia colectiva (Eys y Carron, 2001; Tekleab et al., 2009). Otra limitación de este estudio fue que se basó exclusivamente en los

auto-informes, y por lo tanto, en cierta medida nuestros resultados están sujetos a posibles influencias del método de la varianza compartida. Investigaciones futuras en este campo deberán tratar de obtener marcadores a través de registros objetivos como por ejemplo, instrumentos de observación (Fransen, Kleinert, Dithurbide, Vanbeselaere y Boen, 2014). Por último, la generalización de nuestros hallazgos a otras muestras de la población y los deportes se debe hacer con precaución, ya que nuestra muestra estaba formada por jugadoras de un deporte en particular (fútbol), y de un país en particular (España).

A pesar de las limitaciones mencionadas anteriormente, creemos que este trabajo hace una contribución única a la literatura mediante el examen de los efectos predictivos concurrentes de las percepciones individuales (conflicto de rol) y colectivas (conflicto en equipo) alrededor del equipo en la eficacia colectiva en equipos femeninos profesionales. Investigaciones futuras puede ampliar este trabajo mediante el desarrollo de un programa de intervención para reducir los conflictos dentro de los equipos. Así, se podrá observar si los cambios en estas variables tienen el efecto deseado sobre la eficacia colectiva a través de un estudio experimental.

### Agradecimientos

Los autores agradecen la colaboración a los clubs, entrenadores y jugadoras que han participado en este estudio.

### *EL CONFLICTO DE ROL Y EL CONFLICTO DE EQUIPO COMO DEBILITADORES DE LA EFICACIA COLECTIVA*

**PALABRAS CLAVE:** Procesos grupales, Rol, Conflicto, Modelo de eficacia colectiva, Fútbol.

**RESUMEN:** El principal objetivo de este estudio fue examinar el conflicto con el rol y el conflicto en el equipo como favorecedores o debilitadores de la eficacia colectiva. Los participantes fueron 225 jugadoras de fútbol profesional con edades entre los 15 y los 36 años ( $M = 22.20$ ;  $DE = 4.61$ ), que forman parte de 13 equipos de la 1ª División Femenina Española de Fútbol, las cuales rellenaron diferentes instrumentos para valorar el conflicto de rol, el conflicto de equipo y la eficacia colectiva. Los resultados mostraron a través de correlaciones parciales como el conflicto en el equipo, tanto de tarea como de relaciones, se relaciona de forma negativa con la eficacia colectiva. En cambio, el conflicto con el rol no mostró relaciones significativas con la eficacia colectiva. Estos resultados se confirman cuando se observa el análisis de regresión, donde únicamente el conflicto en el equipo presentó una predicción negativa y significativa con respecto a la eficacia colectiva. La principal conclusión que puede extraerse del estudio es que los conflictos grupales parecen tener mayor relevancia que el conflicto de rol a la hora de deteriorar la confianza en las capacidades de un equipo para afrontar la competición.

### *O CONFLITO DE PAPEL E O CONFLITO DE EQUIPA COMO DEBILITADORES DA EFICÁCIA COLECTIVA*

**PALAVRAS-CHAVE:** Processos grupais, Papel, Conflito, Modelo de eficácia colectiva, Futebol.

**RESUMO:** O principal objetivo deste estudo foi examinar o conflito de papel e o conflito na equipa como potenciadores ou debilitadores da eficácia colectiva. Os participantes foram 225 jogadoras de futebol profissional com idades compreendidas entre os 15 os 36 anos ( $M = 22.20$ ;  $DP = 4.61$ ), que integravam 13 equipas da 1ª Divisão Feminina Espanhola de Futebol, as quais preencheram diferentes instrumentos para avaliar o conflito de papel, o conflito de equipa e a eficácia colectiva. Os resultados revelaram através de correlações parciais que o conflito na equipa, tanto de tarefa como relacional, se relaciona de forma negativa com a eficácia colectiva. Contrariamente, o conflito de papel não se relacionou significativamente com a eficácia colectiva. Estes resultados confirmam os obtidos na análise de regressão, onde unicamente o conflito na equipa apresenta uma predição negativa e significativa da eficácia colectiva. A principal conclusão que se pode extrair do estudo é que os conflitos grupais parecem ter maior relevância que o conflito de papel no que concerne à deterioração da confiança nas capacidades de uma equipa para enfrentar a competição.

## Referencias

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York: Freeman.
- Beauchamp, M. R. (2007). Efficacy beliefs within relational and group contexts in sport. En S. Lavalley y D. Jowett (Eds.), *Social Psychology in Sport* (pp. 181–193). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Beauchamp, M. R. y Bray, S. R. (2001). Role ambiguity and role conflict within interdependent teams. *Small Group Research*, 32, 133-157.
- Carron, A. V. y Eys, M. A. (2012). *Group Dynamics in Sport* (4th ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- De Dreu, C. K. W. y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- Eys, M. A. y Carron, A. V. (2001). Role ambiguity, task cohesion, and task self-efficacy. *Small Group Research*, 32, 356-373.
- Fransen, K., Kleinert, J., Dithurbide, L., Vanbeselaere, N. y Boen, F. (2014). Collective efficacy or team outcome confidence? Development and validation of the Observational Collective Efficacy Scale for Sports (OCESS). *International Journal of Sport Psychology*.
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., Exadaktylos, V., Vande Broek, G., De Cuyper, B., Berckmans, D., Ceux, T., et al. (2012). “Yes, we can!”: Perceptions of collective efficacy sources in volleyball. *Journal of Sports Sciences*, 30(7), 641-9.
- George, D. y Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: toward a new model. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- Gonçalo, J. A., Polman, E. y Maslach, C. (2010). Can confidence come too soon?: Collective efficacy, conflict and group performance over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113, 13-24.
- Hampson, R. y Jowett, S. (2010). Effects of coach leadership and coach-athlete relationship on collective efficacy. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 24, 454-460. doi:10.1111/j.1600-0838.2012.01527.x
- Heuzé, J. P., Raimbault, N. y Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences*, 24, 59-68. doi:10.1080/02640410500127736
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jehn, K. A. y Mannix, E. A. (2001). The Dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Jowett, S., Shanmugam, V. y Caccoulis, S. (2012). Collective efficacy as a mediator of the association between interpersonal relationships and athlete satisfaction in team sports. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10, 66-78.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. y Rosenthal, R. A. (1964). *Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley.
- Leo, F. M., García-Calvo, T., Parejo, I., Sánchez-Miguel, P. A. y Sánchez-Oliva, D. (2010). Interacción de la cohesión en la eficacia percibida, las expectativas de éxito y el rendimiento en equipos de baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 19, 89-102.
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D. y García-Calvo, T. (2012). Análisis del clima motivacional como antecedente de la eficacia colectiva en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 21, 159-162.
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D. y García-Calvo, T. (2014). Análisis de los procesos grupales y el rendimiento en fútbol semiprofesional. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 53, 153-168.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. y Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.
- Myers, N. D., Payment, C. A. y Feltz, D. L. (2004). Reciprocal relationships between collective efficacy and team performance in women’s ice hockey. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 182-195.
- Son, V., Jackson, B., Grove, J. R. y Feltz, D. L. (2011). “I am” versus “we are”: Effects of distinctive variants of self-talk on efficacy beliefs and motor performance. *Journal of Sports Sciences*, 29, 1417-1424.
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R. y Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34, 170-205.
- Tubre, T. C. y Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A meta- analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26, 155-169.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-389.
- Wall, J. A. y Castiller, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.
- Watson, C. B., Chemers, M. M. y Preiser, N. (2001). Collective efficacy: A Multilevel analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1057-1068.
- Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C. y Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. En J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 305-328). Nueva York: Plenum Press.
- Zellars, K. L., Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Miles, A. K. y Kiewitz, C. (2001). Beyond self-efficacy: Interactive effects of role conflict and perceived collective efficacy. *Journal of Managerial Issues*, 13, 483-499.