



Trabajo Fin de Grado

Efecto del liderazgo y del estilo comunicativo
sobre la cohesión en equipos deportivos y el éxito
deportivo

Effect of leadership and communication style on
cohesion in sports teams and sporting success

Autor

López Calvo, Jorge

Director

Espeitx Bernat, Elena

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Campus de Teruel

Universidad de Zaragoza

2016

Abstract

The current study has the purpose to check the relation between coach leadership and communicative style, and the effect of these variables on cohesion and sporting success in amateur male football players. The sample (N=47) from 3 amateur football teams has completed the Spanish versions of the Leadership Scale for Sports (LSS), the Controlling Coach Behaviors Scale (CCBS), and the Group Environment Questionnaire (GEQ). A winning percentage has been realized to measure the sporting success. The relation between LSS and CCBS has been reduced. Only the effect of leadership on cohesion has been significant. Not significant relation between cohesion and sporting success has been observed.

Keywords: Leadership, communicative style, cohesion, sporting success, football, amateur, male.

Resumen

El presente estudio ha tenido como objetivo mostrar la relación entre el liderazgo y el estilo comunicativo del entrenador y el efecto de estas variables sobre la cohesión y el éxito deportivo en jugadores de fútbol amateur. La muestra se compone de 47 jugadores de tres equipos deportivos, los cuales han contestado a las versiones en castellano del *Leadership Scale for Sports*, *Controlling Coach Behaviors Scale*, y del *Group Environment Questionnaire*. Para medir el éxito deportivo se ha empleado el porcentaje de victorias. La relación observada entre LSS y CCBS ha sido reducida. Solo se aprecia un efecto significativo del liderazgo sobre la cohesión. No se ha observado una relación significativa entre cohesión y éxito deportivo.

Palabras clave: Liderazgo, estilo comunicativo, cohesión, éxito deportivo, fútbol, amateur y masculino.

Introducción

Dentro del estudio de los equipos deportivos como tipo de grupo social, se han realizado numerosas investigaciones, tanto a nivel individual como colectivo. Especialmente relevantes han sido las aportaciones realizadas sobre la cohesión, destacando el trabajo de Albert V. Carron. En uno de sus artículos (Carron, 1982), sugiere que para la formación de la cohesión existen tres factores que anteceden en su desarrollo, estos son: “los factores ambientales”, “los factores personales” y “los factores de liderazgo”, los cuales actúan sobre lo que él denominó como “el factor de equipo”. Éste elemento, es el que influiría directamente en el desarrollo de la cohesión. En este artículo Carron ya propone la idea de que la cohesión se compone por dos áreas: “la cohesión tarea” y “la cohesión social”, además de incluir la definición que él recoge sobre la cohesión: “se trata de un proceso dinámico que refleja la tendencia del grupo a estar junto y permanecer unido en la persecución de metas y objetivos”. Esta descripción aún sigue vigente hoy en día (De Backer et al., 2011; Leo, Sánchez, Sánchez-Oliva y García-Calvo, 2010). Según Carron y Brawley (2000): “La cohesión tiene una base instrumental. Todos los grupos [...] están formados por un objetivo. Hasta los grupos puramente sociales tienen una base instrumental...” (Carron y Brawley, 2000, recogido en Pescosolido y Saavedra, 2012, pg 747-750).

Carron, Brawley y Widmeyer (1985) desarrollaron el *Group Environment Questionnaire* (GEQ). Se trata de un cuestionario diseñado para medir la cohesión dentro de los equipos deportivos. Este instrumento se compone de 18 ítems divididos en dos grandes categorías, atracción individual hacia el grupo (ATG) e integración grupal (GI), que a su vez se dividen en “social” y “tarea”, por lo que se presentarían cuatro sub-factores, a saber: atracción individual hacia el grupo social (ATG-S), atracción individual hacia el grupo tarea (ATG-T), integración grupal social (GI-S) e integración grupal tarea (GI-T). De esta forma Carron et al. (1985) desarrollaron su Modelo Multidimensional de la Cohesión.

Más recientemente, Eys, Carron, Bray y Brawley (2007), realizaron una revisión de la escala con el fin de comprobar las puntuaciones alpha de Cronbach obtenidas en el estudio realizado por Carron, Brawley y Widmeyer (1998), en el cual se analizó la fiabilidad del GEQ. En el estudio realizado en 2007, partían de la idea inicial de que la presencia conjunta de ítems positivos y negativos afectaba a la fiabilidad de la escala. Con el fin de comprobar esta hipótesis trabajaron con una muestra dividida en dos grupos. Al primer grupo se le administró el cuestionario original, al segundo la versión modificada en la que todos los ítems negativos se habían convertido en preguntas formuladas en positivo. Los resultados mostraron un aumento del alpha de Cronbach en las cuatro subescalas para la versión modificada, tanto en comparación con el otro grupo de la muestra, como en comparación a los resultados obtenidos en el estudio de 1998. Poco después y en base a algunos ítems empleados en el GEQ, Eys, Loughheed, Bray y Carron (2009) diseñaron una escala de cohesión deportiva orientada a jóvenes deportistas, con edades comprendidas entre los 13 y los 17 años, el Youth Sport Environment Questionnaire (YSEQ), el cual cuenta con una versión final de 16 ítems agrupados en dos grandes categorías: cohesión social y cohesión tarea.

Han sido muchos los estudios que han tratado de comprobar el modelo de cohesión propuesto por Carron et al. (1985) y su capacidad predictiva sobre el desempeño deportivo y su relación con otros factores presentes en el ámbito deportivo. En un meta-análisis realizado por Carron, Colman, Wheeler y Stevens (2002), en el que se trabajó con artículos que estudiaban la relación entre cohesión y desempeño deportivo, se recopilaron un total de 23 medidas operacionales sobre cohesión, las cuales se agruparon en tres categorías: cohesión social, cohesión tarea y cohesión genérica. En líneas generales este artículo mostró una correlación significativa entre cohesión y desempeño, en especial se observó un mayor efecto de impacto de la cohesión tarea ($ES=577$, $P=0,05$) frente a la cohesión social ($ES=410$, $p=0,04$), es decir, se observó un mayor peso del factor cohesión tarea que el factor cohesión social sobre el desempeño deportivo. Leo, García, Parejo, Sánchez y Sánchez (2010), estudiaron la

posible relación entre cohesión grupal y expectativas de éxito. Encontraron que existía una relación positiva entre ambas. Por su parte, Carron, Bray y Eys (2002), trataron de comprobar la relación entre cohesión tarea y el éxito deportivo en equipos profesionales de fútbol y baloncesto. En este estudio hallaron que existía una relación mayor entre el factor ATG-T y el éxito deportivo, que entre éste y el factor GI-T presentes en la escala GEQ (Carron et al, 1985). Martínez-Santos y Ciruelos (2013) observaron en su estudio que la cohesión social no resulta relevante en el desempeño deportivo, además afirman que cohesión y desempeño se influyen de manera bidireccional como “sí fueran las dos caras de un espejo”, ya que la cohesión favorece el éxito, pero el éxito también influye en la cohesión.

El liderazgo ha sido una de las variables que más se han relacionado con la cohesión, además de ser considerado como uno de los factores antecedentes de ésta (Carron, 1982). A la hora de hablar sobre el liderazgo es necesario tratar el Modelo Multidimensional de Liderazgo (MML), formulado por Chelladurai (1993, recogido por Chelladurai, 2007, pg. 140-147). Este modelo propone tres niveles de liderazgo, a saber: liderazgo requerido; liderazgo preferido; y liderazgo actual. A estos tres aspectos se le sumaría las características situacionales (objetivos, ámbito organizacional, contexto...); las conductas del líder; las conductas de los miembros del equipo; y la satisfacción con el desempeño del grupo. Otro modelo sobre liderazgo, es el propuesto por Horn (2002, recogido en Chelladurai, 2007, pg. 146-147), el denominado Modelo de eficacia de entrenamiento. En dicho modelo, Horn destaca una serie de aspectos que él considera parte fundamental en el desarrollo del liderazgo: Por un lado, la identificación de factores antecedentes, entre los que se encuentran los factores socioambientales; las expectativas y creencias del entrenador; y las conductas del entrenador, por otro, las conductas de afecto hacia el desempeño del atleta; las características personales del atleta; la percepción del atleta sobre la conducta del entrenador; la autopercepción del

atleta; y el nivel y motivación del atleta. El mismo Chelladurai destacó que algunos de los factores del modelo de Horn se podrían incluir dentro de su modelo.

Son muchos los autores que han investigado sobre la figura del entrenador deportivo como líder del equipo, buscando una relación entre los factores de liderazgo y el desarrollo de la cohesión dentro del equipo. Leo et al. (2013), observaron en su estudio una relación entre el liderazgo positivo y el clima motivacional orientado a la tarea, y entre éste y los cuatro sub-factores de la cohesión, especialmente con los sub-factores de cohesión tarea. Sarpira, Khodayari y Mohammadi (2009), encontraron en su estudio que existía una relación positiva entre liderazgo democrático y los distintos factores de cohesión. Estos autores afirman que, cuando los equipos se centran en el éxito y el desempeño desarrollan una buena cohesión tarea, no obstante, si los equipos se ciñen solo a cubrir las necesidades sociales y afiliativas (cohesión social), el equipo no tendrá un buen desempeño deportivo. Otros estudios como los de Ramzaninezhad y Hoseini (2009) o los de Jowett y Chaundy, (2004) coinciden al encontrar una relación positiva entre el liderazgo democrático y la cohesión grupal. No obstante, Craciun y Lenuta (2009), muestran en su trabajo resultados que discrepan con los anteriores al no encontrar relación entre las conductas de liderazgo del entrenador y las diversas dimensiones sobre cohesión.

Relacionado con el liderazgo del entrenador se ha estudiado el efecto que el estilo comunicativo del entrenador tiene sobre la cohesión grupal. Alzate, Lázaro, Ramírez y Valencia (1997) estudiaron la relación entre estos dos factores. En este estudio se observó que el estilo comunicativo del entrenador afectaba al desarrollo de la cohesión en el equipo, aunque la influencia de éste era mayor en situaciones de presión (31% de su varianza, $p < 0,001$) que en situaciones de calma (11%, $p = 0,07$). Por otro lado, Marques, Nonohay, Koller, Gauer y Cruz (2015), estudiaron el efecto del estilo comunicativo del entrenador sobre el clima motivacional, el cual se considera antecedente de la cohesión grupal (Balaguer, Castillo y Duda, 2003), y observaron que

una comunicación positiva guardaba relación con el clima motivacional implicado en la tarea, de igual modo que la conducta punitiva se relacionaba con el clima motivacional implicado al ego. Por su parte, siguiendo una línea similar Turman (2008), estudió el efecto que tenía la conducta verbal y no verbal sobre la cohesión, observando una relación entre la conducta verbal del entrenador y los sub-factores ATG-S, ATG-T y GI-S, no obstante la conducta no verbal no mostró relación con ninguno de los cuatro sub-factores de la cohesión.

Partiendo de las aportaciones que se acaban de mostrar, el presente estudio se plantea como principal objetivo comprobar si existe una relación entre el liderazgo y el estilo comunicativo del entrenador y comprobar si estos dos factores guardan relación con la cohesión grupal en equipos deportivos. La variable cohesión se dividirá en cohesión tarea y cohesión social (Iturbide, Elosua y Yanes, 2010), además se comprobará si este factor guarda relación con el éxito deportivo. Un segundo objetivo consistirá en comprobar el efecto por separado del liderazgo y del estilo comunicativo sobre la cohesión.

Material y métodos

Muestra

La muestra se encuentra compuesta por 47 participantes, todos varones, con una media de edad de 20,64 años, pertenecientes a tres equipos de fútbol amateur de la provincia de Zaragoza. En dos de estos tres equipos ha sido imposible contactar con la totalidad de la plantilla, en el primero de ellos han contestado 19 de los 22 jugadores (equipo 1), en el segundo 14 de 18 (equipo 2), en el tercero si fue posible contactar con la totalidad de los jugadores (equipo 3). En estos dos primeros equipos el procedimiento ha sido el mismo, se ha contactado en primer lugar con el entrenador, el cual les explicó a los jugadores que deberían contestar de manera individual a una serie de preguntas y

la finalidad que se perseguía con dichas preguntas. En el tercer equipo el procedimiento fue diferente, ya que se contactó directamente con los jugadores.

Instrumentos

Para registrar la cohesión se ha empleado el *Group Environment Questionnaire* (GEQ) (Carron et al., 1985) en su adaptación al castellano en su versión corta (Leo, González-Ponce, Sánchez-Oliva, Pulido y García-Calvo, 2015), el cual consta de 12 ítems divididos en cuatro factores: “Atracción grupal tarea”, “integración grupal tarea”, “atracción grupal social” e “integración grupal social”. En la valoración del liderazgo del entrenador se ha recurrido a la adaptación al castellano del *Leadership Scale for Sports* (Chelladurai y Saleh, 1980), realizado por Crespo, Balaguer y Atienza (1994). Esta escala se compone de 40 ítems agrupados en 5 sub-escalas: “entrenamiento e instrucción”, “apoyo social”, “feedback positivo” y “conducta autocrática”. Con respecto al estilo comunicativo se ha empleado la versión al castellano del *Controlling Coach Behaviors Scale* (CCBS), diseñado por Bartholomew (2010), y adaptado al castellano por Castillo et al. (2014), compuesta por 15 ítems repartidos en cuatro áreas: “uso controlador de las recompensas” (CUR) “intimidación” (INT), “control personal excesivo” (EPC) y “consideración condicional negativa” (NCR). Para evaluar el éxito deportivo, se ha empleado el porcentaje de victorias sobre el número total de partidos jugados en la temporada regular.

Análisis de datos

Mediante el paquete estadístico SPSS 19.0 se han obtenido los descriptivos y la consistencia interna de los distintos factores que componían las diversas escalas empleadas, de manera conjuntase han realizado regresiones lineales simples, regresiones lineales múltiples y correlaciones.

Procedimiento

En primer lugar se han obtenido las medias, así como la correlación y la significación para ambas áreas del GEQ (cohesión social y cohesión tarea) para la totalidad de la muestra en las puntuaciones de la escala GEQ. De la misma forma, se han obtenido estos datos para cada equipo deportivo.

Con respecto a las otras dos variables, liderazgo y estilo comunicativo, en primer lugar, se ha realizado una correlación entre las diversas áreas de cada escala para comprobar su consistencia interna, después se ha averiguado la correlación entre las diversas áreas del LSS y del CCBS. Con estos datos, se ha buscado comprobar si existía una influencia de estas dos variables de manera conjunta sobre las dos áreas principales de cohesión, mediante una regresión lineal múltiple, del mismo modo se ha tratado de averiguar el efecto de cada una de estas variables sobre cohesión. Finalmente se ha comprobado si la cohesión afecta al éxito deportivo.

Resultados

En primer lugar se ha hallado la media de las puntuaciones para cada factor de la escala, del mismo modo, se ha comprobado la consistencia interna de los factores para la muestra dada. En el GEQ se han obtenido los datos para las dos grandes áreas que lo componen, esto es cohesión social (agrupando los sub-factores ATG-S y GI-S) y cohesión tarea (agrupando los sub-factores ATG-T y GI-T). Para la muestra dada, la puntuación media es mayor para cohesión social en comparación a la obtenida en cohesión tarea: 44,51 frente a 40,04 obtenido para cohesión tarea (Tabla 1). Analizando cada equipo por separado, se han observado resultados similares. Con respecto a la consistencia interna se ha obtenido una correlación de ,473 ($p=,000$) entre ambas áreas para la totalidad de la muestra, de la misma forma se han obtenido los datos para cada equipo. Debe señalarse que para el equipo 1 los resultados han mostrado una correlación no significativa entre las dos áreas de cohesión (,272, $p=,261$). En los otros

dos equipos si se han obtenido correlaciones significativas 0,645, $p=,01$; y ,600, $p=,02$, respectivamente.

Tabla 1

Puntuaciones medias y correlaciones presentes en las áreas sobre cohesión

	CS	CT	Correlación	Sig.
Total	44,51	40,04	,473	,00
Equipo 1	42,05	38,05	,272	,261
Equipo 2	44,36	40,43	,645	,01
Equipo 3	48,00	42,36	0,60	,02

Nota: CS (cohesión social), CT (cohesión tarea)

Para el análisis de las escalas LSS y CCBS, se ha seguido un procedimiento similar al empleado en el GEQ. En primer lugar se han obtenido las medias de las puntuaciones para ambas escalas, tanto en la totalidad de la muestra como seleccionando por equipo. En el LSS la puntuación media para cada factor de la escala ha oscilado entre 44,72 y 14,47, perteneciendo la puntuación más alta al área “Entrenamiento e Instrucción” y la más baja a “Conducta autocrática” (Tabla 2). Con respecto a las correlaciones todas varían entre moderadas y altas, siendo significativas (Tabla 3). La única que no ha resultado significativa en la muestra fue la correlación entre las áreas “Feedback positivo” y “Conducta autocrática” ($p=0,149$).

Tabla 2

Puntuaciones medias de los factores del LSS

	Entrenamiento e instrucciones	Conducta democrática	Conducta autocrática	Apoyo social	Feedback positivo
Total	44,72	27,70	14,47	30,72	20,17
Equipo 1	44,79	26,47	14,74	30,58	19,89
Equipo 2	44,64	27,43	13,07	31,43	20,57
Equipo 3	44,71	29,64	15,50	30,21	20,14

Tabla 3

Correlaciones entre las áreas del LSS para la totalidad de la muestra

	Entrenamiento e instrucciones	Conducta democrática	Conducta autocrática	Apoyo social	Feedback positivo
Entrenamiento e instrucciones		,566 $P=,000$,344 $P=,018$,721 $P=,000$,699 $P=,000$
Conducta democrática	,566 $P=,000$,417 $P=,00$,705 $P=,00$,425 $P=,00$
Conducta autocrática	,344 $P=,018$,417 $P=,00$,337 $P=,021$,214 $P=,149$
Apoyo social	,721 $P=,000$,705 $P=,00$,337 $P=,021$,583 $P=,000$

Feedback positivo	,699 P=,00	,425 P=,00	,214 P=,149	,583 P=,000
----------------------	---------------	---------------	----------------	----------------

Separando por equipo las medias se mantienen, las puntuaciones más elevadas son para “Entrenamiento e instrucción” y las más bajas para “Conductas autocráticas”. Las diferencias comienzan a surgir en las correlaciones entre las distintas áreas del LSS, ya que por ejemplo, para el equipo 1 no existe una relación significativa entre “conducta autocrática” y “conducta democrática”; entre “conducta autocrática” y “apoyo social”; y entre “conducta autocrática” y “feedback positivo” (,325 $p=,175$; ,263 $p=,277$; y ,371 $p=,118$, respectivamente) (Tabla 4). Para el equipo 2 no se ha observado una relación significativa entre “conducta democrática” y “feedback positivo” (,261, $p=,368$) y entre “conducta autocrática” y “feedback positivo” (,109 $p=,710$), entre otros (Tabla 5). En el equipo 3 no se ha contemplado una relación significativa entre “conducta autocrática” y “feedback positivo” (,168, $p=,567$), “conducta autocrática” y “apoyo social” (,350, $p=,220$), entre otros (Tabla 6).

Tabla 4
Correlaciones entre las áreas del LSS para el equipo 1

	Entrenamiento e instrucciones	Conducta democrática	Conducta autocrática	Apoyo social	Feedback positivo
Entrenamiento e instrucciones		,529 P=,020	,433 P=,064	,690 P=,001	,651 P=,003
Conducta democrática	,529 P=,020		,325 P=,175	,827 P=,000	,433 P=,064
Conducta autocrática	,433 P=,064	,325 P=,175		,263 P=,277	,371 P=,118
Apoyo social	,690 P=,001	,827 P=,000	,263 P=,277		,600 P=0,007
Feedback positivo	,651 P=,003	,433 P=,064	,371 P=,118	,600 P=0,007	

Tabla 5
Correlaciones entre las áreas del LSS para el equipo 2

	Entrenamiento e instrucciones	Conducta democrática	Conducta autocrática	Apoyo social	Feedback positivo
Entrenamiento e instrucciones		,484 P=,080	,413 P=,142	,687 P=,007	,728 P=,003
Conducta democrática	,484 P=,080		,543 P=,045	,502 P=,067	,261 P=,368

Conducta autocrática	,413 P=,142	,543 P=,045		,544 P=,044	,109 P=,710
Apoyo social	,687 P=,007	,502 P=,067	,544 P=,044		,532 P=,050
Feedback positivo	728 P=,003	,109 P=,710	,109 P=,710	,532 P=,050	

Tabla 6
Correlaciones entre las áreas del LSS para el equipo 3

	Entrenamiento e instrucciones	Conducta democrática	Conducta autocrática	Apoyo social	Feedback positivo
Entrenamiento e instrucciones		,772 P=,001	,223 P=,444	,804 P=,001	,746 P=,002
Conducta democrática	,772 P=,001		,469 P=,091	,846 P=,000	,591 P=,026
Conducta autocrática	,223 P=,444	,469 P=,091		,350 P=,220	,168 P=,567
Apoyo social	,804 P=,001	,846 P=,000	,350 P=,220		,602 P=,023
Feedback positivo	,746 P=,002	,591 P=,026	,168 P=,567	,602 P=,023	

En el análisis del CCBS, las medias de todas las áreas han sido bastante parejas (Tabla 7) y las correlaciones se muestran elevadas, resultando todas ellas significativas para la totalidad de la muestra (Tabla 8). Los resultados cuando se separa por equipo han sido bastante similares, con la excepción de que para el equipo 2 no existe una correlación significativa entre CUR y el resto de áreas (,048 $p=,870$; ,063 $p=,831$; ,456 $p=,101$, respectivamente) (Tabla 10), y para el equipo 3 las correlaciones no han resultado significativas entre CUR e INT y EPC (,468, $p=,092$; ,495, $p=,072$) y entre NCR y EPC (,479, $p=,083$) (Tabla 11).

Tabla 7
Puntuaciones medias de los factores de la escala CCBS

	CUR	NCR	INT	EPC
Total	13,19	14,09	12,83	9,13
Equipo 1	14,05	14,68	12,84	8,63
Equipo 2	12,29	11,86	11,36	9,50
Equipo 3	12,93	15,50	14,29	9,43

Nota: CUR (Uso controlador de las recompensas); INT (intimidación); EPC (control personal excesivo); NCR (Consideración condicional negativa)

Tabla 8*Correlaciones entre las áreas del CCBS para la totalidad de la muestra*

	CUR	NCR	INT	EPC
CUR		,446 P=,002	,443 P=,002	,588 P=,000
NCR	,446 P=,002		,797 P=,000	,597 P=,000
INT	,443 P=,002	,797 P=,000		,734 P=,000
EPC	,588 P=,000	,597 P=,000	,734 P=,000	

Tabla 9*Correlaciones entre las áreas del CCBS para el equipo 1*

	CUR	NCR	INT	EPC
CUR		,585 P=,009	,761 P=,000	,795 P=,000
NCR	,585 P=,009		,717 P=,001	,745 P=,000
INT	,761 P=,000	,717 P=,001		,916 P=,000
EPC	,795 P=,000	,745 P=,000	,916 P=,000	

Tabla 10*Correlaciones entre las áreas del CCBS para el equipo 2*

	CUR	NCR	INT	EPC
CUR		,048 P=,870	,063 P=,000	,456 P=,101
NCR	,048 P=,870		,883 P=,000	,645 P=,013
INT	,063 P=,000	,883 P=,000		,735 P=,003
EPC	,456 P=,101	,645 P=,013	,735 P=,003	

Tabla 11*Correlaciones entre las áreas del CCBS para el equipo 3*

	CUR	NCR	INT	EPC
CUR		,702 P=,005	,468 P=,092	,495 P=,072
NCR	,702 P=,005		,795 P=,001	,479 P=,083
INT	,468 P=,092	,795 P=,001		,559 P=,038
EPC	,495 P=,072	,479 P=,083	,559 P=,038	

Una vez obtenidos estos datos se ha buscado averiguar si existía una relación significativa entre las áreas del LSS y las áreas del CCBS. Mediante correlación se ha comprobado la relación entre cada una de los factores de ambas escalas. Se ha observado que las correlaciones presentes eran moderadas y que en algunos casos no

han resultado significativas. Éste ha sido el caso de las relaciones entre “apoyo social” con NCR (,124, $p=,406$), INT (,113, $p=,451$) y EPC (,171, $p=,252$) y entre “entrenamiento e instrucción” e INT (,228, $p=,122$) y EPC (,221, $p=,135$), entre otras (Tabla 12).

Tabla 12

Correlación entre las áreas del LSS y del CCBS para la totalidad de la muestra

	CUR	NCR	INT	EPC
Eel	,348 P=,016	,315 P=,03	,228 P=,122	,221 P=,135
CD	,396 P=,006	,283 P=,05	,420 P=,003	,406 P=,005
CA	,623 P=,000	,347 P=,01	,443 P=,002	,593 P=,000
AS	,426 P=,003	,124 P=,40	,113 P=,451	,171 P=,252
FP	,363 P=,012	,168 P=,25	,078 P=,604	,162 P=,278

Nota: CUR (Uso controlador de las recompensas); INT (intimidación); EPC (control personal excesivo); NCR (Consideración condicional negativa); Eel (Entrenamiento e Instrucciones); CD (Conductas democráticas); CA (Conductas autocráticas); AS (Apoyo Social); FP (Feedback positivo)

A pesar de estos datos, se ha pretendido averiguar si existía una relación de causación entre las variables independientes “liderazgo” y “estilo comunicativo” con la variable dependiente “cohesión”. En primer lugar se han obtenido las puntuaciones totales para las escalas LSS y CCBS, mediante la suma de las puntuaciones presentes en cada una de las áreas que las componían. Una vez esto, mediante regresiones lineales múltiples se ha comprobado el efecto sobre cada uno de los tipos de cohesión planteados para este estudio, cohesión social y cohesión tarea. Se observa una correlación moderada y significativa entre la puntuación total del LSS, y el área cohesión social (,282 $p=0,02$), no ha sido el caso para la escala CCBS la cual no ha resultado significativa ($p=0,442$) (Tabla 13). La correlación entre las puntuaciones totales del CCBS y el LSS fue de ,481 ($p=,00$). Con respecto a los resultados de la regresión se ha obtenido un coeficiente reducido pero significativo para LSS (,133 $p=0,03$), a diferencia de las puntuaciones obtenidas para el CCBS (-,052, $p=,354$), es

decir, no se ha observado un efecto conjunto de estas variables sobre la cohesión social (Tabla 14).

Tabla 13

Correlación entre cohesión social y las puntuaciones del LSS y del CCBS

	Cs	LSS	CCBS
CS		,289 P=,024	0,22 P=,442
LSS	,289 P=,024		,481 P=,000
CCBS	0,22 P=,442	,481 P=,000	

Nota: CS (Cohesión social); LSS (Leadership Scale for Sport); CCBS (Controlling Coach Behaviors Scale)

Tabla 14

Regresión lineal múltiple de las puntuaciones del CCBS y del LSS sobre cohesión social

	B	Sig.	Límite inferior	Límite superior
(Constante)	28,687	,000	13,773	43,602
LSS	,133	,031	,013	,254
CCBS	-,052	-,938	-,163	,060

Se ha empleado el mismo procedimiento, esta vez para la variable cohesión tarea. En primer lugar, se ha observado una correlación moderada y significativa entre CT y las puntuaciones totales de LSS ($,403$, $p=,00$), así como una correlación tendente a la significación con respecto al CCBS ($,212$, $p=,07$) (Tabla 15). Por otro lado, los resultados de la regresión han sido similares a los obtenidos para cohesión social, se ha obtenido un coeficiente significativo para LSS ($,137$ $p=,02$), pero no para CCBS ($,008$, $p=,881$) (Tabla 16).

Tabla 15

Correlación entre cohesión tarea y las puntuaciones de LSS y CCBS

	CT	LSS	CCBS
CT		,403 P=,002	,212 P=,076
LSS	,403 P=,002		,481 P=,000
CCBS	,212 P=,076	,481 P=,000	

Nota: CT (Cohesión tarea); LSS (Leadership Scale for Sport); CCBS (Controlling Coach Behaviors Scale)

Tabla 16*Regresión lineal múltiple de las puntuaciones del CCBS y del LSS sobre cohesión tarea*

	B	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Constante	20,835	,004	7,177	34,493
LSS	,137	,017	,026	,247
CCBS	,008	,881	-,095	,110

Tras la obtención de estos datos se ha procedido a observar si existía una relación de causación individual de cada una de estas variables sobre las dos áreas contempladas de la cohesión. Primero, se ha realizado una regresión empleando únicamente como variable independiente el factor liderazgo, para comprobar su efecto sobre la variable cohesión social, para este caso se ha mostrado un coeficiente reducido y significativo (,106, $p=,048$) (Tabla 17). De la misma forma, se ha comprobado el efecto del LSS sobre cohesión tarea, para este factor el coeficiente fue algo mayor (,141, $p=0,005$) (Tabla 18).

Tabla 17*Regresión lineal de las puntuaciones del LSS sobre cohesión social*

	B	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Constante	29,857	,000	15,185	44,529
LSS	,106	,048	,001	,212

Tabla 18*Regresión lineal de las puntuaciones del LSS sobre cohesión tarea*

	B	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Constante	20,664	,003	7,356	33,971
LSS	,141	,005	,045	,236

Para averiguar el efecto del CCBS se ha realizado el mismo procedimiento. Para ambos casos, cohesión social y cohesión tarea, el coeficiente presentado fue reducido y no significativo (,007, $p=,884$; ,068 $p=0,152$, respectivamente) (Tabla 19 y 20).

Tabla 19*Regresión lineal de las puntuaciones del CCBS sobre cohesión social*

	B	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Constante	44,144	,000	38,745	49,543
CCBS	,007	,884	-,094	,109

Tabla 20*Regresión lineal de las puntuaciones del CCBS sobre cohesión tarea*

	B	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Constante	36,673	,000	31,666	41,680
CCBS	,068	,152	-,026	,163

Finalmente se ha buscado observar si existía una relación de causación de la cohesión sobre el éxito deportivo. Analizando el efecto de la cohesión social sobre el éxito no se observa una relación de causación (-,160, $p=,392$) ni de correlación (-,128, $p=,196$). Tampoco se ha obtenido un efecto significativo con respecto a la cohesión tarea (-,064, $p=,746$) ni una correlación significativa (-,048, $p=,373$).

Tabla 21*Regresión de cohesión social sobre ratio de victorias*

	B	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Constante	44,987	,000	28,180	61,794
Cs	-,160	,392	-,534	,213

Tabla 22*Regresión de cohesión tarea sobre ratio de victorias*

	B	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Constante	40,416	,000	24,348	56,484
Ct	-,064	,746	-,461	,332

Discusión

En el presente estudio se ha analizado la existencia de una relación entre las conductas de liderazgo del entrenador dentro de los equipos deportivos con su estilo comunicativo. Los resultados encontrados muestran una relación entre reducida y nula, esto ha podido ser debido a los ítems presentes en la escala CCBS. No obstante, si se ha observado una relación significativa al comparar las puntuaciones totales de ambas escalas.

Para la medida de la cohesión se ha empleado la escala GEQ (Carron et al., 1985), la cual se ha dividido para el estudio en dos grandes áreas, “cohesión social” y “cohesión tarea”. En la muestra presente se han obtenido medias más elevadas en cohesión social frente a cohesión tarea. Uno de los objetivos del estudio ha sido el tratar de analizar, por un lado el efecto combinado de las escalas LSS y CCBS sobre los

dos elementos de cohesión, y por otro, el efecto de cada una de estas variables por separado. Sobre ambas áreas de cohesión se ha observado el efecto de la variable “liderazgo”, tanto en la regresión lineal múltiple, como en la regresión lineal simple, no fue el caso para el “estilo comunicativo”, el cual no ha mostrado resultados significativos. En base a estos datos, se podría afirmar que el liderazgo tiene un efecto positivo y significativo sobre la cohesión para la muestra estudiada.

Finalmente, el último objetivo planteado ha consistido en averiguar si existía una relación entre los factores de cohesión y el éxito deportivo, medido éste en porcentaje de victorias. Pues bien, no se han obtenido resultados significativos entre cohesión y éxito deportivo, ni de correlación, ni de causación. Por lo que, para la muestra dada no se puede afirmar que la cohesión afecte al éxito deportivo.

Entre las limitaciones presentes en el estudio, la más destacada ha sido el tamaño muestral. Debido al momento de la temporada en el que se encontraban los equipos y al tratarse de jugadores jóvenes, muchos de ellos estudiantes, ha resultado complicado contactar con un mayor número de jugadores y de equipos. Este hecho ha podido afectar a los resultados obtenidos y a su grado de significación. Otra de las limitaciones ha podido ser la forma en la que se dispusieron los cuestionarios para su respuesta, los jugadores contestaron de manera *on line* a las preguntas, por lo que no se sabe las circunstancias, ni el contexto en el que se dieron estas respuestas.

En futuras investigaciones se podría plantear el uso de otro cuestionario sobre estilo comunicativo mejor adaptado al tipo de muestra, así como trabajar con una muestra más amplia, en el que se incluyan otras modalidades deportivas, para comprobar si el tipo de competición o el tamaño de la plantilla puede afectar, un mayor rango de edad y la variable género, para observar si existen diferencias significativas entre estos grupos. Finalmente agradecer la colaboración y el interés de los equipos que participaron en el presente estudio, sin los cuales este trabajo no habría podido ser realizado.

Bibliografía

- Alzate, R., Lázaro, M.A., Ramírez, A. y Valencia, J. (1997). Análisis del impacto del estilo de comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, la eficacia colectiva y la satisfacción. *Revista de Psicología del Deporte*, 12, 7-25.
- Balaguer, I., Castillo, I y Duda, J.L. (2003). Interrelaciones entre el clima motivacional y la cohesión en futbolistas cadetes. *EduPsykhé. Revista de Psicología y Pedagogia*, 2(2), 248-253.
- Bartholomew, K.J., Ntoumanis, N. y Thøgersen-Ntoumani, C. (2010). The controlling interpersonal style in a coaching context: Development and initial validation of a psychometric scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 31, 193-216.
- Carron, A.V. (1982). Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A.V., Brawley, L.R., y Widmeyer, W.N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J.L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown: Fitness Information Technology.
- Carron, A.V., Bray, S.R., Eys, M.A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Sciences*, 20, 119-126.
- Carron, A.V., Colman, M.M., Wheeler, J. y Stevens, D. (2002). Cohesion and Performance in Sport: A Meta Analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-189.
- Carron, A.V., Widmeyer, W.N. y Brawley, L.R. (1985). The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.

- Carron, A.V., y Brawley, L.R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31, 89-106.
- Castillo, I., Tomás, I.; Ntoumanis, N., Bartholomew, K., Duda, J.L., Balaguer, I. (2014). Propiedades psicométricas de la versión española de la Escala de Conductas Controladoras del Entrenador en el contexto deportivo. *Psicothema*, 26(3), 409-414.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647–671). New York: Macmillan.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in Sports. En G. Tenenbaum y R.C. Eklund (Ed.), *Handbook of research on sport psychology, Third Edition* (pp.113-135). Nueva York: Wiley.
- Chelladurai, P., y Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Craciun, M. y Lenuta, C. (2009). The relationship between perceived coach leadership behaviours and team cohesion among romanian athletes. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 4(2), 217-232.
- Crespo, M., Balaguer, I., & Atienza, F. (1994). Análisis psicométrico de la versión española de la Escala de Liderazgo para deportes de Chelladurai y Saleh. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4(1), 5-23.
- De Backer, M., Boen, F., Ceux, T., De Cuyper, B., Høigaard, R., Callens, F. Fransen, K. y VandeBroek, G. (2011). Do perceived justice and need support of the coach predict team identification and cohesion? Testing their relative importance among top volleyball and handball players in Belgium and Norway. *Psychology of Sport and Exercise*, 12, 192-201.

- Eys, M. A., Loughhead, T., Bray, S.R., y Carron, A.V. (2009). Development of a Cohesion Questionnaire for Youth: The Youth Sport Environment Questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 31, 390-408.
- Eys, M.A., Carron, A.V., Bray, S.R. y Brawley, L.R. (2007). Item Wording and Internal Consistency of a Measure of Cohesion: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 29, 395-402.
- Horn, T. S. (2002). Coaching effectiveness in the sport domain. En T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology, Second Edition* (pp. 319–354). Champaign: Human Kinetics.
- Iturbide L.M., Elosua P. y Yanes, F. (2010). Medida de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ). *Psicothema*, 22(3), 382-488.
- Jowett, S. y Chaundy V. (2004). An Investigation Into the Impact of Coach Leadership and Coach-Athlete Relationship on Group Cohesion. *Dynamics Theory Research, and Practice*, 8(4), 302-311.
- Leo, F.M., García, T., Pareja, I., Sánchez, P.A. y Sánchez, D. (2010). Interacción de la cohesión en la eficacia percibida, las expectativas de éxito y el rendimiento en equipos de baloncesto. *Revista de Psicología del deporte*, 19(1), 1-13.
- Leo, F.M., González-Ponce, I., Sánchez-Oliva, D., Pulido, J.J. Y García-Calvo, T. (2015). Adaptation and validation in Spanish of the Group Environment Questionnaire (GEQ) with professional football players. *Psicothema*, 27(3), 261-268.
- Leo, F.M., González-Ponce, I., Sánchez-Oliva, D., Pulido, J.J. y García-Calvo, T. (2015). Adaptation and validation in Spanish of the Group Environment Questionnaire (GEQ) with professional football players. *Psicothema*, 27(3), 261-268.

- Leo, F.M., Sánchez, P.A., Sánchez-Oliva, D. y García-Calvo, D. (2010). Interactive effects of team cohesion on perceived efficacy in semi-professional sport. *Journal of Sports Science and Medicine*, 9, 320-325.
- Leo, F.M., Sánchez-Miguel, P.A. Sánchez-Oliva, D., Amado, D. y García.T. (2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedentes de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología en el Deporte*, 22(2), 361-370.
- Marques, M., Nonohay, R., Koller, S., Gauer, G. y Cruz, J. (2015). El estilo de comunicación del entrenador y la percepción del clima motivacional generado por los entrenadores y compañeros. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(2), 47-54.
- Martínez-Santos, R. y Ciruelos, O. (2010). Collective efficacy, cohesion and performance in spanish amateur female basketball. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 235-238.
- Pescosolido, A.T. y Saavedra, R. (2012). Cohesion and Sports Teams: A Review. *Small Group Research*, 43(6), 744-758.
- Ramzaninezhad, R y Hoseini, M. (2009). The relationship between coach's leadership styles and team cohesion in Iran football clubs professional league. *Brazilian Journal of Biomotricity*, 3(2), 111-120.
- Sarpira. M., Khodayari, A. y Mohammadi, S. (2009). The relationship between leadership coaching style and team cohesion in team and individual sports. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(12), 297-302.
- Turman, P.D. (2008). Coaches Inmeadicy Behaviors as Predictors of Athletes Perceptions of Satisfaction and Team Cohesion. *Western Journal Comunication*, 72(2), 162-179.