

## Procesos Grupales y su Relación con el Rendimiento Deportivo

García-Calvo, T.

Universidad de Extremadura

tgarcia@unex.es

### INTRODUCCIÓN

Durante décadas, hemos asistido a un avance frenético en el mundo del deporte, de forma que se ha convertido en una actividad que está tomando cada vez más fuerza y más importancia en nuestra sociedad. Una de las características por las que ha destacado el estudio de las actividades deportivas ha sido fundamentada en la búsqueda del rendimiento y la superación de barreras para lograr una mayor competencia. Esta fijación por el rendimiento de todo el entramado que rodea el deporte ha provocado una evolución que ha ido de la mano de una exigente mejora de todos aquellos aspectos y variables que hacen posible la optimización del rendimiento deportivo, aumentando considerablemente los presupuestos públicos y privados orientados a esta cuestión.

Tradicionalmente, la búsqueda de mayor rendimiento ha estado enfocada al entrenamiento y mejora de aspectos físicos, técnicos y tácticos. Sin embargo, la diferencia entre el éxito del fracaso quizás recaiga también sobre otras variables que hasta hace poco habían sido abandonadas, como pueden ser los aspectos psicosociales. En la actualidad estas cuestiones han ido adquiriendo un rol fundamental para la consecución de los logros deportivos, y se han desarrollado trabajos que han tratado de profundizar en el conocimiento de cómo los aspectos psicológicos y sociales pueden mejorar el rendimiento.

Centrándonos en el contexto de los deportes colectivos, se ha comprobado que procesos grupales como la cohesión de grupo, la cooperación o la percepción de eficacia colectiva son factores importantes para conseguir optimizar el rendimiento (Carron, Colman, Wheeler, y Stevens, 2002; Heuzé, Bosselut, y Thomas, 2007; Heuzé, Raimbault, y Fontayne, 2006; Leo, García-Calvo, Parejo, Sánchez-Miguel, y Sánchez-Oliva, 2010; Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado, y García-Calvo, 2011; Myers, Feltz, y Short, 2004; Olmedilla et al., 2011). La relación de estas variables con el rendimiento ha sido analizada en profundidad, y está dando lugar a alguna de las principales líneas de investigación en los últimos años.

Si ampliamos el marco de visión al ámbito de las organizaciones, donde presentan un mayor avance en investigación con grupos de trabajo, se puede observar que en la actualidad han emergido nuevos conceptos extrapolables al deporte y que tienen gran relación con el rendimiento deportivo. Algunos de estos conceptos son la importancia que tiene la percepción de competencia en el líder/entrenador, la justicia percibida de este por los miembros del grupo, la memoria transactiva como medio de compartir y emplear información común, la importancia del establecimiento de roles dentro del grupo y la ausencia de ambigüedad y conflicto en el rol que desempeña cada miembro, así como el control de los conflictos que existen a nivel grupal. Todos ellos pueden ayudar a entender mejor cómo se desarrollan y evolucionan los conjuntos deportivos, aunque hasta la actualidad son escasas o nulas las investigaciones con estas variables.

Por todo ello, el objetivo de este trabajo es llevar a cabo una revisión profunda y adecuada sobre cómo los procesos grupales pueden afectar al rendimiento en el ámbito deportivo.

Igualmente, trataremos de analizar de forma detallada la figura del entrenador como líder importante del grupo (liderazgo, competencia, justicia percibida, satisfacción con el entrenador) y que puede desarrollar y fomentar estos procesos grupales dentro de sus equipos. De esta forma, vamos a realizar una revisión de las principales variables para terminar proponiendo las últimas tendencias y líneas de actuación futuras.

### ANTECEDENTES Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

Para explicar la relación que tienen las diferentes variables entre sí y con el rendimiento deportivo, vamos a seguir una estructura basada en el modelo conceptual que se expone al final del artículo, y que trata de explicar cómo funcionan estos procesos entre sí, y como se asocian con el rendimiento deportivo. De esta forma, comenzaremos explicando el concepto de liderazgo deportivo, para pasar a analizar la competencia y justicia percibida en el entrenador. Posteriormente se valorará la importancia que tienen los roles dentro de un equipo y como se asocia con la cohesión y la cooperación deportiva, variables fundamentales de esta revisión. Por último, se explicará qué se conoce como memoria transactiva y su relación con la eficacia colectiva, para terminar analizando la asociación de esta con el rendimiento de un equipo.

#### Liderazgo deportivo

Si analizamos específicamente aquellas variables que pueden tener cierta incidencia en el funcionamiento de un equipo, se ha considerado al entrenador como uno de las figuras más relevantes en la determinación del rendimiento de equipos deportivos (Myers, Beauchamp, y Chase, 2011; Myers, Chase, Beauchamp, y Jackson, 2009; Myers, Feltz, Maier, Wolfe, y Reckase, 2006). Es evidente que existen diferentes tipos de entrenadores en función del tipo de conductas que desarrolla en el grupo y cada uno de ellos puede ser más o menos eficaz en sus comportamientos de liderazgo. En este sentido, el estudio del liderazgo deportivo se ha centrado de forma mayoritaria en la figura del entrenador, aunque hay que señalar la importancia que puede llegar a tener el liderazgo ejercido por algunos jugadores entre sus compañeros. Sin embargo, esta cuestión no ha sido tan analizada, y solamente se encuentran algunos trabajos relacionados con la dispersión de dicho liderazgo o sobre los aspectos formales e informales de este liderazgo (Arce, Torrado, Andrade, y Alzate, 2011).

Para analizar el liderazgo en el contexto deportivo, tradicionalmente han existido dos perspectivas que han sido las más utilizadas en el acercamiento al análisis del entrenador: el Modelo Mediacional de Liderazgo (Smoll, Smith, Curtis, y Hunt, 1978) y el Modelo Multidimensional de Liderazgo (Chelladurai, 2001). Centrándonos en este segundo modelo, ya que el primero ha quedado relegado, hay que señalar que está compuesto de cuatro componentes básicos: el comportamiento del entrenador, sus antecedentes, la influencia del liderazgo transformacional y los resultados de su comportamiento.

De esta manera, ante diferentes situaciones van a surgir diferentes tipos de liderazgo que van a fluctuar en función de la

situación y el momento de la temporada (Riemer, 2007). Así, el entrenador puede manifestar diferentes tipos de liderazgo como son el entrenamiento e instrucción, apoyo social, feedback positivo, conducta democrática y conducta autocrática, que van variar en función de la situación en la que se encuentre la temporada y que pueden afectar al rendimiento del equipo o a la satisfacción de los miembros del grupo (Chelladurai y Riemer, 1998; Riemer y Chelladurai, 1995; Riemer y Toon, 2001).

El modelo también propone que esta conducta real del entrenador está influenciada por las preferencias de liderazgo de los jugadores según las exigencias y obligaciones de la situación. Además, establece que el feedback obtenido de la satisfacción de los jugadores y el rendimiento también afecta al tipo de conducta real llevada a cabo por los entrenadores. Esto significa que los líderes pueden ser flexibles y modificar su comportamiento con el objetivo de conseguir resultados más favorables.

Por tanto, las conductas reales, requeridas y preferidas del entrenador van a estar influenciada por diferentes antecedentes clasificados en tres grandes categorías: características de los jugadores, características del líder, y características situacionales.

Finalmente, la conducta de liderazgo transformacional se presume que influye no solo en las características del líder, sino que también sobre las características de los jugadores y las características situacionales. De acuerdo con Bass y Avolio, (1994), el constructo del liderazgo transformacional está compuesto por cuatro dimensiones:

- Carisma o influencia idealizada. Hace referencia al despliegue por parte del líder de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, por tanto es modelo de identificación e imitación.
- La motivación inspiracional. Es una dimensión que genera una identificación emocional con la visión del líder. El líder motiva e inspira a quienes le rodean, logrando seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas.
- La estimulación intelectual. El líder estimula a sus seguidores para ser innovadores y creativos, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público.
- La consideración individualizada. Actuación diferenciada que ejerce el líder ante cada uno de sus subordinados de acuerdo a sus necesidades y capacidades, haciendo que cada individuo sienta una valoración única.

Por tanto, resumiendo, la hipótesis central del modelo sugiere que el rendimiento de un equipo y el nivel de satisfacción de los jugadores va a depender del grado de coherencia que manifieste el comportamiento de liderazgo del entrenador con la conducta de liderazgo preferida por los jugadores y la conducta de liderazgo requerida, entendida como las exigencias y requerimientos que debe contener el comportamiento del entrenador ante una situación concreta.

Esta relación es asumida generalmente como positiva. Es decir, cuanto mayor sean las conductas reales por parte del entrenador que se asemejen a las conductas preferidas por los jugadores y las conductas requeridas para un escenario en particular, mayor serán los niveles de rendimiento y de satisfacción esperados.

Actualmente, dado que se ha considerado que diferentes tipos de liderazgo han estado asociados a una mayor satisfac-

ción entre los miembros y a un mayor rendimiento del grupo, está cobrando gran fuerza el denominado Modelo de Liderazgo Auténtico (Avolio y Gardner, 2005). El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de comportamiento que el líder utiliza para promover las capacidades psicológicas y un clima ético positivo, con la finalidad de fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral interiorizada, un tratamiento de la información equilibrado y la transparencia por parte de los líderes, fomentando así el desarrollo personal positivo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, y Peterson, 2008). De esta manera, algunos estudios realizados en distintos países con un instrumento específico diseñado para medir el liderazgo auténtico (Authentic Leadership Questionnaire: ALQ, Walumbwa et al., 2008) han demostrado que este estilo de liderazgo permite mejorar el comportamiento, la satisfacción y el rendimiento de las personas (Walumbwa et al., 2008). Así, parece clave no solo analizar el tipo de liderazgo del entrenador, sino también examinar si con ese tipo de liderazgo o esas conductas el entrenador es capaz de crear un ambiente de trabajo óptimo y con una comunicación transparente hacia los miembros del grupo, ganándose su confianza y concienciándolos de la importancia del equipo.

Respecto a los trabajos que se han centrado en la evaluación de la conducta del entrenador como figura importante para alcanzar la mejora del rendimiento, se ha encontrado que el liderazgo y el clima motivacional generado por el entrenador deben tenerse en cuenta en el análisis de los procesos grupales y a la hora de obtener un buen rendimiento deportivo (Balaguer, Castillo, Moreno, Garrigues, y Soriano, 2004; Eys, Loughhead, y Hardy, 2007; Høigaard, Jones, y Peters, 2008; Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado, y García, 2011; Sivasubramaniam, Murry, Avolio, y Jung, 2002).

#### Competencia del Entrenador

Uno de los conceptos que tiene relación directa con la figura del entrenador es su competencia, la cual ha sido definida como la evaluación de la habilidad del entrenador para afectar al aprendizaje y rendimiento de los jugadores (Myers, Feltz, Maier, Wolfe, y Reckase, 2006).

Parece importante a la hora de gestionar un grupo, no solo poseer competencias suficientes en cuanto al conocimiento del juego, sino también en la organización y toma de decisiones en el grupo. Y más importante si cabe, desarrollar esta percepción de competencia en los miembros de tu grupo.

Así, una percepción de competencia del entrenador alta puede ayudar a que el grupo evolucione y se desarrolle de forma adecuada, debido a la mayor consistencia de la figura del entrenador como líder del grupo. Si los jugadores perciben un entrenador cuyas competencias son deficientes, esto puede afectar a la confianza depositada en él y puede percibirse una menor preparación ante la resolución de problemas o toma de decisiones importantes (Myers et al., 2006).

#### Justicia Percibida

Otro concepto novedoso que está en auge en los últimos años es la justicia percibida. Este término abarca tres subconceptos diferentes, justicia distributiva (referida al contenido de las distribuciones y a la justicia de los fines y resultados alcanzados), justicia procedimental (definida como la justicia de los medios usados para determinar las distribuciones) y justicia interaccional (hace referencia al trato afectivo del líder hacia sus jugadores). Investigaciones previas con grupos de trabajo han demostrado que percepciones de las diferentes facetas de la justicia percibida influye en el comportamiento y actitudes de los miembros de un grupo (Ambrose y Schminke,

2009). Dentro del ámbito deportivo, se ha encontrado que los jugadores que perciben en su entrenador una toma de decisiones justa en los diferentes niveles (distributiva, procedimental e interaccional) tienen actitudes y comportamientos más adaptativos dentro del grupo, lo cual ayudará a obtener un clima adecuado de trabajo y por tanto un funcionamiento del grupo óptimo (De Backer et al., 2011). Este concepto puede ofrecer pistas sobre algunas conductas disruptivas de los jugadores con respecto al entrenador o incluso con alguno de sus compañeros, ya que la percepción de injusticia en la toma de decisiones dentro del equipo puede generar malestar y descontento por algunos miembros del mismo.

#### **Roles: claridad, aceptación y conflictos**

La importancia que tiene la función y el papel de cada jugador dentro de un equipo deportivo ha demostrado ser una variable fundamental para entender los procesos grupales en el deporte. De esta forma, cuanto más claros y aceptados estén los roles dentro de un equipo, mejor va a ser su cohesión y su rendimiento (Eys y Carron, 2001; Eys, Carron, Bray, y Beauchamp, 2003).

En relación a los roles, hay otros aspectos que pueden ser negativos para el grupo y que son importantes para el funcionamiento del equipo. Estos son los conceptos de ambigüedad de rol, conflicto de rol y conflicto en el equipo. La ambigüedad de rol hace referencia a la falta de conocimiento e información clara y coherente que tiene cada jugador sobre lo que tiene que realizar en cada una de las tareas de entrenamiento y partidos (Beauchamp y Bray, 2001; Beauchamp, Bray, Fielding, y Eys, 2005; Bosselut, Heuzé, y Sarrazin, 2010; Eys, Carron, Beauchamp, y Bray, 2003). Muy ligados a este concepto, nacen el conflicto de rol y el conflicto de equipo. Mientras el primero, conflicto de rol, hace mención a la situación contrariada de cada jugador con respecto a sus funciones, ya que tiene diferentes fuentes de información exigiendo trabajos diferentes y contradictorios, el segundo, conflicto de equipo, se define como “un proceso en el cual una parte percibe que sus intereses están siendo afectados negativamente por otros” (Wall y Callister, 1995, p. 517). Teniendo en cuenta esto, en el momento en que los jugadores no tienen claro cuáles son sus funciones dentro del grupo pueden aparecer conductas disruptivas que puede afectar al grupo, y no solo a nivel del trabajo del equipo sino incluso también en las relaciones interpersonales de los jugadores (Bosselut, 2008; Bosselut et al., 2010; Eys y Carron, 2001).

Si conseguimos clarificar los roles de cada jugador dentro del grupo y dar la importancia que se merece a cada uno de ellos, seguramente consigamos que todos los jugadores se sientan identificados con el equipo y con el trabajo del mismo (De Backer et al., 2011). Por tanto, conseguiremos que esa ambigüedad con el rol, conflicto con el rol y conflicto de equipo que pudieran aparecer a raíz de esa falta de claridad en las funciones desempeñadas por los jugadores, se vean reducidos ostensiblemente. Sin duda, todo ello desencadenará una serie de conductas positivas entre los miembros del grupo, principalmente ante la aparición de dificultades dentro del grupo durante la temporada.

#### **Cohesión grupal**

La cohesión grupal fue una de las primeras variables que se relacionaron con la optimización del rendimiento. Este concepto fue definido por Carron, Brawley, y Widmeyer (1998) como un proceso dinámico reflejado en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido en la búsqueda de sus metas y objetivos instrumentales y/o para la satisfacción

de las necesidades afectivas de sus miembros. En su modelo conceptual Carron et al., (1998), afirmaban que la cohesión está formada por dos niveles claramente diferenciados, por un lado distinguía la atracción y la integración en el grupo, y por otro la cohesión tarea y la cohesión social.

Respecto al primer nivel de análisis, la atracción individual al grupo hace referencia a la percepción individual sobre las motivaciones personales que actúan para atraer y para conservar al individuo en el grupo y las sensaciones personales de los individuos sobre el grupo; y la integración al grupo refleja la percepción individual sobre la proximidad, la semejanza y la vinculación dentro del grupo en conjunto, así como del grado de unión con el grupo. Esta distinción es relevante en el hecho de que posiblemente es tan importante que los jugadores se sientan atraídos por las características del equipo al que pertenecen, como que cada jugador perciba una gran unión con sus compañeros a la hora de resolver situaciones, ya que ambas pueden favorecer que pongan todos sus esfuerzos por conseguir los objetivos del equipo. De forma contraria, cuando los jugadores perciben que el grupo no satisface sus necesidades personales o cuando perciben grietas y desunión entre los componentes del equipo pueden empezar a surgir conflictos que pueden deteriorar las relaciones en el mismo, y más importante si cabe el rendimiento del equipo en el terreno de juego.

Si atendemos al segundo nivel de distinción del modelo de cohesión, la cohesión tarea se define como el grado en que los miembros de un equipo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, mientras que la cohesión social refleja el grado en que los miembros de un equipo empatizan unos con otros y disfrutan del compañerismo del grupo (Carron et al., 2002; Carron, Eys, y Burke, 2007). Como se ha comentado con anterioridad, dentro de un equipo deportivo parece que las relaciones interpersonales en el grupo, y principalmente la unión de los jugadores en el trabajo para la consecución de objetivos comunes, puede considerarse muy importante para mejorar el funcionamiento del equipo. De hecho, existen diferentes investigaciones que han marcado la importancia de la cohesión en la obtención de éxito deportivo (Carron et al., 2002; Heuzé et al., 2006; Leo et al., 2010).

Para tratar de aclarar esta cuestión se han desarrollado algunos trabajos, destacando los meta-análisis de Mullen y Copper (1994), Carron et al (2002) y Beal, Cohen, Burke, y McLendon (2003) en los que se llegó a la conclusión de que la relación entre cohesión y rendimiento es positiva, aunque poco significativa, centrándose principalmente en el constructo tarea de la cohesión.

Mullen y Copper (1994) utilizaron 49 estudios en varias subdisciplinas de la psicología y partiendo de la idea de que la cohesión está formada por el compromiso con la tarea, la atracción interpersonal y el orgullo de grupo, llegaron a la conclusión de que el compromiso con la tarea estaba relacionado con el rendimiento y que la atracción interpersonal y el orgullo de grupo no manifestaron relación con el rendimiento. Esto llevó a estos autores a no referirse a dicha relación como ambigua o contradictoria y empezaron referirse a ella como un efecto pequeño pero significativo.

Más tarde, Carron et al (2002) llevaron a cabo un resumen meta-analítico con investigaciones exclusivamente del ámbito del deporte que han examinado la relación de la cohesión y el rendimiento en el deporte. En este caso, diferenciaban entre aspectos sociales y tarea de la cohesión, y en sus resultados destacaban que ambas dimensiones de la cohesión se relacionaban con el rendimiento.

Los anteriores estudios meta-analíticos de cohesión de grupo y rendimiento se centraron principalmente en factores

contextuales. Beal et al. (2003) examinaron publicaciones relevantes proporcionando un análisis más detallado en función del criterio de rendimiento. Así los autores revelaron puntuaciones más altas en la correlación entre la cohesión y el rendimiento cuando este fue definido como comportamiento que cuando fue evaluado con medidas de resultado.

En esta línea, Ramzaninezhad, Keshtan, Shahamat y Kordshooli (2009) con 13 equipos de voleibol profesionales, realizaron tres grupos en función del rendimiento obtenido y encontraron que los equipos que se mostraban con mayor cohesión grupal, sin distinción entre aspectos tarea y social, eran los equipos con mayor rendimiento. Es decir, los equipos que presentaban mayores puntuaciones tanto en la cohesión a la tarea como en la cohesión social, revelaban mayores índices de éxito en sus equipos. En el presente estudio también hay que señalar que no se encontró ninguna diferencia significativa entre el nivel de cohesión y los grupos de rendimiento medio y bajo.

Por el contrario, Heuzé et al. (2006) en su estudio con jugadores profesionales de baloncesto afirmaban que existía una relación significativa entre la integración grupal a la tarea y el rendimiento al comienzo de la temporada, sin embargo, no encontraron ninguna relación significativa con los demás factores de la cohesión, ni con el rendimiento al final de la temporada.

#### Cooperación deportiva

Dentro del ámbito del deporte, García-Mas et al. (2006) han planteado la existencia de otra teoría que trata de aclarar el funcionamiento o la dinámica interna de los equipos deportivos: la cooperación deportiva. Esta teoría nace de la necesidad de explicar el resultado de las interacciones que se producen dentro de un equipo deportivo, y de explicar también la doble situación cooperación/competición que se da entre los jugadores de un mismo equipo (García-Mas, 2001).

A diferencia de la cohesión, la cooperación muestra como principal ventaja que permite investigar con variables bien definidas desde la psicología individual, y capaces de ser observadas y evaluadas más fácilmente que las variables que afectan al equipo como un conjunto de interacciones (García-Mas y Vicens, 1994, 1995). Sin embargo, en el ámbito de los equipos deportivos han sido escasos los intentos de estudiar la cooperación. Aparte de trabajos aislados en golf (Johnson, Bjorkland, y Krotee, 1984), únicamente Orlick (1978) planteó la oportunidad de establecer juegos y dinámicas cooperativas en el aprendizaje de habilidades deportivas dentro de los equipos deportivos.

En relación a las investigaciones que tienen por objeto de estudio la cooperación y el rendimiento deportivo hay que destacar que son escasos los autores que han tratado de analizar este tópico en el ámbito del deporte. El trabajo de mayor relevancia es el realizado por García-Mas (2001), donde presenta un estudio preliminar con 98 jugadores de fútbol y baloncesto, de distintos niveles de competición y edades. Los resultados muestran una división entre tres tipos de jugadores: cooperadores (20%), no cooperadores (20%) e indiferentes (60%) y afirman que para obtener mayor rendimiento los equipos deben disponer de todos los tipos de jugadores cooperadores.

#### Memoria Transactiva

Otro constructo novedoso, ligado al concepto de cohesión de grupo y eficacia colectiva y que puede ejercer una gran importancia en el trabajo en equipo es el conocido como Sistema de Memoria Transactiva (SMT). Este hace referencia a la división cooperativa de trabajo que ocurre entre los miembros de un equipo para aprender, recordar y comunicar conocimiento

relevante sobre diferentes facetas del equipo y las actividades que realizan (Wegner, 1986).

La investigación previa indica que los SMT contribuyen a explicar el rendimiento de los equipos en contextos de laboratorio (Hollingshead, 2001; Littlepage, Hollingshead, Drake, y Littlepage, 2008). Sin embargo, pocos estudios hasta la fecha han examinado los determinantes de los SMT y sus implicaciones para la obtención de rendimiento en las diferentes modalidades de equipos (Sánchez-Manzanares, Rico, Gil, y Martín, 2006).

Si indagamos a nivel teórico en este término de memoria transactiva, podemos dilucidar que si los jugadores disponen de mayor información sobre los conocimientos de los compañeros pueden mejorar la efectividad en el trabajo del equipo, ya que favorecerá la distribución de los jugadores en la resolución de las tareas y existirá una mayor rapidez en la consecución de los objetivos propuestos. Es decir, a la hora de enfrentarse a una situación de juego real, conocer qué tipo de conocimiento y habilidad es necesario para resolverla y, más importante, saber qué jugador o jugadores poseen dicho conocimiento y habilidad para encuadrarse dentro de los diferentes roles para afrontar dicha situación es una faceta imprescindible si queremos que nuestros jugadores se comporten de forma autónoma, consciente y con automatismos claros. Si el entrenador es capaz de entrenar y transmitir estos conceptos a sus jugadores, es decir, que lleguen a este punto de conocimiento compartido, la utilización de los recursos disponibles por parte del equipo pueden ser óptima.

#### Eficacia Colectiva

En numerosas ocasiones encontramos equipos deportivos que se componen de jugadores con gran talento y que sin embargo tienen un rendimiento bajo, y por el contrario, otros equipos a priori con jugadores de menor nivel consiguen realizar grandes temporadas. La confianza que tienen los miembros del grupo en sus capacidades colectivas puede comenzar a explicar estas inconsistencias. Bandura (1997) afirma que sumar las eficacias individuales de un grupo es escaso para representar la dinámica coordinativa de sus miembros. Es decir, los grupos pueden estar compuestos por personas más o menos eficaces, sin embargo, es más importante cómo perciben los miembros la capacidad de su grupo en conjunto que cómo perciben sus propias capacidades.

Por ello, mientras que la autoeficacia describe la percepción de un jugador sobre sus capacidades para realizar una tarea con éxito, la eficacia colectiva describe la percepción de los jugadores de un equipo sobre las capacidades del mismo. Más exactamente, Bandura (1997) define la eficacia colectiva como "las creencias del grupo en el conjunto de capacidades para organizar y ejecutar las líneas de actuación requeridas para producir los logros propuestos" (p. 476).

Respecto a la eficacia colectiva y el rendimiento, en deportes de equipo, se ha demostrado en numerosos estudios como la eficacia colectiva es la que mayor influencia ha mostrado sobre el rendimiento, estableciéndose relaciones positivas entre ambas variables (Feltz, Chow, y Hepler, 2008; Feltz y Lirgg, 1998; Heuzé et al, 2006; Leo et al, 2010; Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, et al, 2011; Myers, Payment, y Feltz, 2007; Myers et al, 2004). Cuando los jugadores de un equipo manifiestan mayor confianza en las habilidades de sus compañeros para llevar a cabo las tareas o para resolver situaciones durante la competición, esto puede mejorar el funcionamiento del grupo y por tanto puede ayudar a mejorar el rendimiento del mismo (Feltz, Chow, y Hepler, 2008; Feltz y Lirgg, 1998; Heuzé et al, 2006; Leo et al, 2010; Leo, Sánchez-Miguel, Sáchez-

Oliva, et al., 2011; Myers, Payment, y Feltz, 2007; Myers et al, 2004). Conforme a esto, en el estudio de Myers, Payment, y Feltz (2004) evaluaron la eficacia colectiva y el rendimiento de 12 equipos femeninos interescolares de hockey hielo en una temporada a lo largo de siete partidos consecutivos. Los principales resultados que encontraron fueron que la eficacia colectiva podía explicar la variación del rendimiento del equipo, incluso después de controlar los efectos que podría causar el rendimiento anterior. Dado que la eficacia colectiva es una cognición social favorable al cambio (Bandura, 1997), los autores proponen que los responsables en el desarrollo del grupo, entrenador y líderes del grupo, pueden desarrollar estrategias para el aumento de la eficacia para facilitar el éxito del equipo.

En esta línea, Myers, Feltz, et al (2004) examinaron las relaciones existentes entre la autoeficacia, la eficacia colectiva y el rendimiento de equipos de fútbol americano. Los resultados revelaron que la eficacia colectiva era un predictor positivo del rendimiento en fase de ataque, y también encontraron que el rendimiento ofensivo pasado influía en las opiniones sobre la eficacia colectiva futuras.

Finalmente, otros estudios como los de Heuzé et al (2006), Myers et al, (2007) y Ramzaninezhad et al (2009), a pesar de que no tenían como objetivo de estudio la relación entre estas variables, en sus resultados aparecía la existencia de una relación positiva entre la eficacia colectiva y el rendimiento del equipo.

Finalmente, hay que señalar que son escasos los estudios que han tratado de relacionar la eficacia percibida por los compañeros con el rendimiento en el ámbito del deporte. Únicamente, la investigación de Leo et al (2010) en deportes colectivos, donde obtuvieron como principal resultado que los jugadores que otorgaban mayores puntuaciones en la eficacia percibida en los compañeros mostraban mayores expectativas de éxito y mayor rendimiento del equipo al final de la temporada.

#### CONCLUSIONES, APLICACIONES PRÁCTICAS Y PROSPECTIVAS DE FUTURO

Tras la realización de este análisis de las variables psicosociales involucradas en el rendimiento de equipos deportivos, podemos observar la importancia que tiene el entrenador no solo en el desarrollo de entrenamientos y partidos, sino también en todas aquellas variables que tienen que ver con la creación, evolución y perfeccionamiento del grupo, y que, por tanto, va a tener una relación directa con el funcionamiento del mismo a nivel social y a nivel de trabajo grupal. De hecho, en la mayoría de las ocasiones pensamos que la figura del entrenador puede afectar de forma positiva en el equipo, reflejado en la consecución de un mejor ambiente, clima de trabajo, confianza en los compañeros, mejor trabajo en equipo, etc. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las conductas y comportamientos del entrenador también pueden desembocar en procesos negativos en el grupo, tales como enfrentamientos y conflictos en el equipo, falta de unión entre jugadores, conflicto y ambigüedad en el rol desempeñado por cada jugador, etc.

Por ello, consideramos que es interesante analizar, dentro de los procesos grupales, tanto aspectos positivos como la cohesión en el grupo, la memoria transactiva, la eficacia colectiva y la cooperación, como negativos tales como el conflicto de rol, la ambigüedad de rol y los conflictos en el equipo, ya que nos dará una visión más profunda y completa de lo que ocurre en la formación y evolución de los equipos en alto rendimiento.

De esta forma, en función de las aproximaciones teóricas y de los datos empíricos desarrollados en diferentes trabajos de investigación, nos gustaría exponer un modelo conceptual que tratara de dar explicación a estas cuestiones, y que sirviera

para poder aplicar el conocimiento sobre estas variables al entrenamiento y rendimiento deportivo.

Como se puede observar en la Figura 1, el rendimiento en los deportes colectivos va a venir determinado por diferentes variables psicosociales que afectan a los procesos grupales. Como es obvio, y se ha comentado a lo largo de este trabajo, existen multitud de variables que también pueden afectar al rendimiento conseguido por un equipo deportivo, tanto en el ámbito psicológico como en el resto de áreas de entrenamiento. Sin embargo, el modelo conceptual que aquí se expone pretende acotar esas cuestiones, centrándose específicamente en la importancia del liderazgo y de los procesos grupales para determinar el rendimiento de equipos deportivos.

Concretamente, se plantea que el liderazgo deportivo va a determinar comportamientos de entrenadores y jugadores. Respecto a estos últimos, hay que tener en cuenta que las características personales van a tener un alto grado de incidencia en los procesos de liderazgo entre iguales (Arce et al., 2011), dificultando o facilitando el desarrollo de estos procesos y la actuación del entrenador. Además, no debe existir demasiada dispersión del liderazgo, ya que ha demostrado ser perjudicial para el rendimiento y la satisfacción (Eys et al., 2007). Asimismo, debe existir un clima de cooperación y aprendizaje entre ellos, que conlleve una implicación y trabajo adecuado para mejorar su rendimiento individual y colectivo (García-Calvo, Leo, Sánchez-Miguel, González-Ponce, y Ntoumanis, 2013).

El liderazgo del entrenador, por su parte, va a incidir sobre todo en cómo los jugadores perciben lo competente que es realizando su labor, así como para valorar su capacidad para tomar decisiones justas. Cuanto más justicia y competencia perciban los jugadores en sus entrenadores, mejores serán las consecuencias para el equipo. Asimismo, sus capacidades para manejar adecuadamente el clima de entrenamiento, con todas las estructuras y estrategias que pueden orientar hacia el aprendizaje y el rendimiento, se relacionarán directamente con la mejora de los procesos grupales (García-Calvo et al, 2013).

Todas estas cuestiones, tanto de los jugadores, como sobre todo de los entrenadores, van a determinar cómo se ajustan los procesos grupales dentro de los equipos deportivos. Así, cuanto mayor claridad exista en los roles de cada jugador, menos ambigüedad y más aceptados estén esas funciones por los miembros del equipo, existirán menos conflictos individuales y colectivos, lo que provocará un aumento en la cohesión grupal y en la cooperación. Este hecho ha sido contrastado en diferentes trabajos comentados a lo largo de este artículo. Por tanto, cuanto mejor sea el liderazgo del entrenador, y maneje de forma más adecuada el rol de cada deportista, conseguirá disminuir la insatisfacción y los conflictos, aumentando la cohesión y la cooperación.

Todo esto ayudará a mejorar la memoria transactiva del grupo y, por ende, su eficacia colectiva, lo que determinará el aumento del rendimiento individual y de equipo. Es decir, cuanto mayor conocimiento tengan los jugadores de las habilidades de sus compañeros, existirá una mejor distribución de las responsabilidades y por consiguiente se establecerá una mayor confianza o eficacia colectiva en el grupo a la hora de afrontar las competición. No cabe duda de que esto a su vez va a conllevar una serie de beneficios en el funcionamiento y desarrollo del grupo que podrá favorecer un aumento del rendimiento de los jugadores de forma individual y del equipo como conjunto.

Este modelo se ha testado empíricamente en un trabajo desarrollado con equipos de fútbol profesionales, tanto de género masculino como femenino. Concretamente, participaron

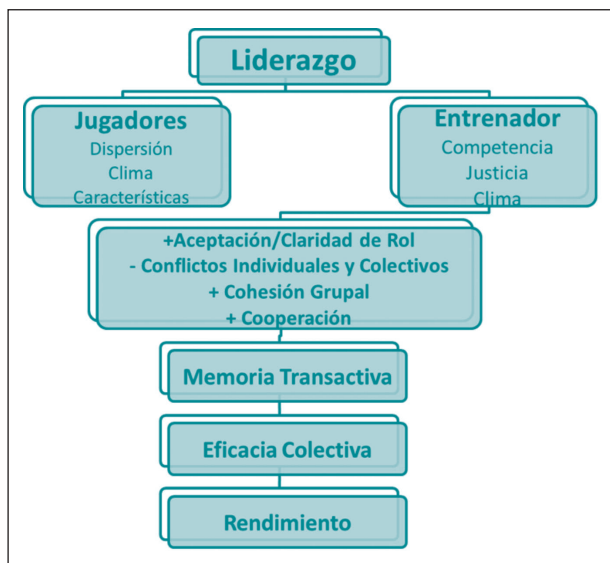


Figura 1. Modelo de Rendimiento en Deportes de Equipo a partir de Procesos Grupales.

todos los equipos del Grupo VI de Segunda División "B" masculina y todos los equipos de Primera División femenina de la Liga española de fútbol, obteniéndose resultados adecuados en cuanto ajuste y estimaciones estadísticas de las variables (González-Ponce, Leo, Sánchez-Oliva, Amado, y García-Calvo, 2013).

Hay que señalar que en dicho trabajo la invarianza del modelo mostró ligeras diferencias entre el fútbol masculino y fútbol femenino, encontradas principalmente en la importancia de la justicia y la competencia del entrenador. Concretamente, en las mujeres adquiriría mayor importancia que el entrenador fuera muy competente en su trabajo, mientras que en los hombres se valoraba en mayor medida y se relacionaba más con la cohesión y la claridad de rol que el entrenador fuera justo en sus decisiones.

En este sentido, hay que tener en cuenta un aspecto relevante y característico que se da en el mundo del deporte. A diferencia con los grupos de trabajo, donde suelen coexistir personas de diferentes sexos y suelen compartir niveles socioeconómicos, en los equipos deportivos conviven personas del mismo sexo y con características personales muy diferentes. Hasta el momento, el análisis del deporte femenino había sufrido un profundo abandono y quizás debamos plantearnos la idea de investigar cómo se comportan estos grupos, dadas las características personales de la mujer. En la mayoría de las ocasiones otorgamos conclusiones encontradas en el ámbito masculino al deporte femenino, sin tener en cuenta que la gestión, el control y el funcionamiento del grupo puede llegar a ser muy diferente. De esta manera, la peculiaridad del deporte nos obliga a analizar tanto grupos masculinos como femeninos para entender cómo se comportan ambos en sus equipos y cómo pueden afectar las diferentes variables al rendimiento.

Para finalizar, y en función de lo analizado a lo largo de este artículo, podemos concluir que el rendimiento en los deportes colectivos se puede mejorar a partir de optimizar los procesos grupales.

De esta forma, el desarrollo de un liderazgo adecuado por parte del entrenador, siguiendo las indicaciones que se han dado a lo largo de este trabajo, puede favorecer la unión y la confianza entre los miembros del grupo. Principalmente, el entrenador debe mejorar en su capacidad de dirección de grupos deportivos, comunicación y toma de decisiones. Además, la

utilización de un estilo de liderazgo centrado en el refuerzo y apoyo positivo, en el que se corrija, refuerce, apoye y deje tomar decisiones a los jugadores puede llegar a provocar que estos se sientan que son una parte importante dentro del equipo.

Asimismo, el entrenador debe promover un adecuado establecimiento de objetivos. Esto está asociado al concepto de expectativas de éxito o de resultado, entendidas como la creencia de que ciertos comportamientos por parte del equipo en la competición conducirán a ciertos resultados. Así, se ha demostrado que cuanto mayor es la confianza de los jugadores en las habilidades del grupo mayor son las expectativas de éxito manifestadas por ellos. No obstante, si atendemos a la relación de las expectativas de éxito con el rendimiento, se ha comprobado que aquellos equipos que manifiestan expectativas de éxito por encima de sus posibilidades puede desembocar, dado que no consiguen alcanzar estos resultados propuestos, en un malestar general en el seno del grupo (Leo, González-Ponce, Sánchez-Oliva, Amado, y García-Calvo, 2013; Leo, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva, Amado, y García-Calvo, 2012).

Esto puede dar lugar a cuestionarse, no solo el rendimiento de cada jugador y del equipo, sino también la gestión y toma de decisiones del entrenador. De ahí la importancia al comienzo de temporada de establecer objetivos claros y alcanzables por el grupo, que ayudarán a establecer expectativas acordes a los recursos del equipo. Como se ha puesto de manifiesto, los equipos que muestran expectativas adecuadas y consiguen acercarse al objetivo propuesto presentan un mejor ambiente, mayor unión en sus jugadores y un mayor convencimiento de las habilidades de los jugadores y del juego del equipo. Esto habitualmente se ha visto refrendado con una mayor consecución de éxito por los equipos al final de temporada.

Dada la necesidad de optimizar los niveles de cohesión en el grupo a lo largo de la temporada, se pueden plantear diversas estrategias orientadas a optimizar los diferentes componentes de la cohesión. De esta manera, existen estrategias en torno al establecimiento de objetivos grupales, la diferenciación con otros grupos, la claridad y aceptación de roles en el equipo, el tipo de comunicación, las dinámicas grupales y el trabajo de colectivo.

Finalmente, una de las estrategias más relevantes a desarrollar que apenas ha sido utilizada en el entrenamiento de deportes colectivos y que va ligada a uno de los principales antecedentes de la cohesión y la eficacia colectiva, es la realización de actividades cooperativas (García-Calvo, Leo, y Sánchez-Miguel, 2008; Leo, García-Calvo, Parejo, Sánchez-Miguel, y García-Mas, 2009). Estas actividades tienen como principal ventaja que aumentan las interacciones que se producen dentro de un equipo deportivo y exponen a los jugadores a la doble situación de cooperación/competición que se da entre los componentes del grupo a la hora de realizar las tareas (García-Mas, 2001; García-Mas et al, 2006). Estas actividades son realizadas entre todos los jugadores del equipo y conllevan un esfuerzo común y unidireccional por parte de los participantes para tratar de resolver las situaciones que el entrenador les plantea.

Por otro lado, a pesar de la realización de actividades y propuestas para mejorar uno de los principales antecedentes de la eficacia colectiva, como es la cohesión, se pueden emplear diversas herramientas para mejorar la eficacia colectiva en el equipo, es decir, fomentar la confianza en las capacidades del equipo para resolver cualquier situación de juego. Para esto, es fundamental que se tengan claro los roles de cada jugador, que exista una adecuada memoria transactiva y coordinación entre los miembros del equipo.

Para finalizar, es necesario establecer líneas de actuación futuras en este tópico de investigación y aplicación. Por ello, además de valorar las diferencias de género que se han manifestado anteriormente y de incidir en las necesidades específicas en este sentido, es recomendable establecer análisis específicos por modalidad deportiva e incluso nivel competitivo, ya que como se ha comprobado en diversas investigaciones, pueden existir diferencias a tener en cuenta.

Asimismo, a nivel de investigación, resulta interesante desarrollar estudios que profundicen en mayor medida en los procesos grupales, a partir de metodologías cualitativas y experimentales. De esta forma, se podrá acceder a información relevante y necesaria para poder aplicar los nuevos conocimientos al ámbito del entrenamiento deportivo, ofreciendo a la Psicología del Deporte una línea de desarrollo fundamental en los próximos años.

## REFERENCIAS

- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of applied psychology, 94*, 491-500. doi:10.1037/a0013203
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*, 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Balaguer, I., Castillo, I., Moreno, Y., Garrigues, V., y Soriano, L. (2004). El clima motivacional y la cohesión en equipos de fútbol. *Encuentros en Psicología Social, 2*, 152-156.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology, 6*, 989-1004.
- Beauchamp, M. R., & Bray, S. R. (2001). Role ambiguity and role conflict within interdependent teams. *Small Group Research, 32*, 133-157. doi:10.1177/104649640103200202
- Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Fielding, A., & Eys, M. A. (2005). A multilevel investigation of the relationship between role ambiguity and role efficacy in sport. *Psychology of Sport and Exercise, 6*, 289-302. doi:10.1016/j.psychsport.2004.03.002
- Bosselut G. (2008). *Antecedents et conséquences de l'ambiguïté du rôle au sein des équipes sportives: L'apport du modèle de l'épisode du rôle*. Université Joseph Fourier.
- Bosselut, G., Heuzé, J.-P., & Sarrazin, P. (2010). Structure of the role ambiguity framework and validity in the French culture. *Psychology of Sport and Exercise, 11*, 471-478. doi:10.1016/j.psychsport.2010.06.001
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport a meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 24*, 168-188.
- Carron, A. V., Eys, M. A., & Burke, M. J. (2007). Team cohesion. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 91-102). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organization for sport and physical activity: A systems perspective*. Scottsdale, AZ: Holcomb-Hathaway.
- Chelladurai, P., & Riemer, H. A. (1998). *Measurement of leadership in sport*. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 227-253). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- De Backer, M., Boen, F., Ceux, T., De Cuyper, B., Høigaard, R., Callens, F., Franssen, K., et al (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. doi:10.1016/j.psychsport.2010.09.009
- Eys, M. A., & Carron, A. V. (2001). Role ambiguity, task cohesion, and task self-efficacy. *Small Group Research, 32*, 356-373. doi:10.1177/104649640103200305
- Eys, M. A., Carron, A. V., Beauchamp, M. R., & Bray, S. R. (2003). Role Ambiguity in Sport Teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 25*, 534-550.
- Eys, M. A., Carron, A. V., Bray, S. R., & Beauchamp, M. R. (2003). Role ambiguity and athlete satisfaction. *Journal of Sports Sciences, 21*, 391-401. doi:10.1080/0264041031000071137
- Eys, M. A., Loughhead, T. M., & Hardy, J. (2007). Athlete leadership dispersion and satisfaction in interactive sport teams. *Psychology of Sport and Exercise, 8*, 281-296. doi:10.1016/j.psychsport.2006.04.005
- Feltz, D. L., Chow, C. M., & Hepler, T. J. (2008). Path analysis of self-efficacy and diving performance revisited. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 30*, 401-411.
- Feltz, D. L., & Lirgg, C. D. (1998). Perceived team and player efficacy in hockey. *The Journal of Applied Psychology, 83*(4), 557-64. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9729925>
- García-Calvo, T., Leo, F. M., y Sánchez-Miguel, P. A. (2008). Mejora de la cohesión grupal a partir de tareas de entrenamiento en fútbol. *Ciencia y deporte.net*.
- García-Calvo, T., Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., González-Ponce, I., y Ntoumanis, N. (2013). Multilevel analysis of perceived motivational climate, cohesion, satisfaction and role in semiprofessional football teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology, In press*.
- García-Mas, A. (2001). Cooperación y competición en equipos deportivos. Un estudio preliminar. *Análisis Psicológica, 19*, 115-130.
- García-Mas, A., y Vicens, P. (1994). La psicología del equipo deportivo. Cooperación y rendimiento. *Revista de Psicología del Deporte, 6*, 79-87.
- García-Mas, A., & Vicens, P. (1995). Cooperación y rendimiento en un equipo deportivo. *Psicothema, 7*, 5-19.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., Quintero, E. G., y Toro, O. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicothema, 18*, 425-432.
- González-Ponce, I., Leo, F. M., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., y García-Calvo, T. (2013). Análisis de los procesos grupales en función del género en un contexto deportivo semiprofesional. *Cuadernos de Psicología del Deporte, In press*.
- Heuzé, J. P., Bosselut, G., & Thomas, J. (2007). Should the coaches of elite female handball teams focus on collective efficacy or group cohesion? *The Sport Psychologist, 21*, 383-399.
- Heuzé, J. P., Raimbault, N., & Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: an examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences, 24*, 59-68. doi:10.1080/02640410500127736
- Hollingshead, A. B. (2001). Cognitive interdependence and convergent expectations in transactive memory. *Journal of Personality and Social Psychology, 81*, 1080-1089.
- Høigaard, R., Jones, G. W., & Peters, D. M. (2008). Preferred coach leadership behaviour in elite soccer in relation to success and failure. *International Journal of Sports Science and Coaching, 3*, 241-250. doi:10.1260/174795408785100581
- Johnson, R. T., Bjorkland, R., & Krottee, M. L. (1984). The effects of cooperative, competitive and individualistic student interaction patterns on the achievement and attitudes of students learning the golf skill of putting. *Research Quarterly for Exercise and Sport, 55*, 129-134.
- Kozub, S. A., & McDonnell, J. F. (2000). Exploring the relationship between cohesion and collective efficacy in rugby teams. *Journal of Sport Behavior, 23*, 120-129.
- Leo, F. M., García-Calvo, T., Parejo, I., Sánchez-Miguel, P. A., y García-Mas, A. (2009). Aplicación de un programa de intervención para la mejora de la cohesión y la eficacia en jugadores de baloncesto. *9*, 73-84.
- 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., González-Ponce, I., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., y García-Calvo, T. (2013). Multilevel analysis of evolution of group process and their relation to performance in semiprofessional soccer. *Research Quarterly for Exercise and Sport*.
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., y García-calvo, T. (2012). Evolution of perceived cohesion and efficacy over the season and their relation to success expectations in soccer teams. *Journal of Human Kinetics, 34*, 129-138. doi:10.2478/v10078-012-0072-y
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., y García-Calvo, T. (2011). Incidencia de la cooperación, la cohesión y la eficacia colectiva en el rendimiento en equipos de fútbol [Incidence of the cooperation, cohesion and collective efficacy on performance in football teams]. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte, 7*, 341-354. doi:10.5232/ricyde2011.02601
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., y García, T. (2011). Análisis del clima motivacional como antecedente de la eficacia colectiva en futbolistas semiprofesionales [Analysis of motivational

- climate as the background to collective efficacy in semi-professional football players]. *Revista de Psicología del Deporte*, 21, 159-162.
- Littlepage, G. E., Hollingshead, A. B., Drake, L. R., & Littlepage, A. M. (2008). Transactive memory and performances in work groups: specificity, communication, ability differences, and work allocation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 12, 223-241.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227. doi:10.1037/0033-2909.115.2.210
- Myers, N. D., Payment, C. A., & Feltz, D. L. (2007). Regressing team performance on collective efficacy: Considerations of temporal proximity and concordance. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 11, 1-24.
- Myers, N. D., Beauchamp, M. R., & Chase, M. A. (2011). Coaching competency and satisfaction with the coach: a multi-level structural equation model. *Journal of Sports Sciences*, 29, 411-22. doi:10.1080/02640414.2010.538710
- Myers, N. D., Chase, M. A., Beauchamp, M. R., & Jackson, B. (2009). Athletes' perceptions of coaching competency scale II-high school teams. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 477-494. doi:10.1177/0013164409344520
- Myers, N. D., Feltz, D. L., Maier, K. S., Wolfe, E. W., & Reckase, M. D. (2006). Athletes' evaluations of their head coach's coaching competency. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 77, 111-121.
- Myers, N. D., Feltz, D. L., & Short, S. E. (2004). Collective Efficacy and Team Performance: A Longitudinal Study of Collegiate Football Teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 126-138. doi:10.1037/1089-2699.8.2.126
- Myers, N. D., Payment, C. A., & 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. doi:10.1037/1089-2699.8.3.182
- Olmedilla, A., Ortega, E., Almeida, P., Lameiras, J., Villalonga, T., y Sousa, C. (2011). Cohesión y cooperación en equipos deportivos [Cohesion and cooperation in sports teams]. *Anales de psicología*, 27, 232-238.
- Orlick, T. (1978). Cooperative games: Systematic analysis and cooperative impact. In F. Smoll & R. Smith (Eds.), *Psychological perspectives in youth sports*. New York: Hampshire.
- Ramzanezhad, R., Keshtan, M. H., Shahamat, M. D., & Kordshooli, S. S. (2009). The relationship between collective efficacy, group cohesion and team performance in professional. *Brazilian Journal of Biomotricity*, 3, 31-39.
- Riener, H. A. (2007). *Multidimensional model of coach leadership*. En S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social Psychology in sport* (pp. 57-73). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Riener, H. A., & Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of sport & exercise psychology*, 17, 276-293.
- Riener, H. A., & Toon, K. (2001). Leadership and satisfaction in tennis: Examination of congruence, gender and ability. *Research quarterly for exercise and sport*, 72, 243-256.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency a group performance. *Group & Organization Management*, 27, 66-96.
- Smoll, F. L., Smith, R. E., Curtis, B., & Hunt, E. (1978). Toward a meditational model of coach-player relationships. *Research Quarterly*, 49, 528-541.
- Spink, K. S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 12, 301-311.
- Sánchez-Manzanares, M., Rico, R., Gil, F., y Martín, S. (2006). Memoria transactiva en equipos de toma de decisiones: implicaciones para la efectividad de equipo. *Psicothema*, 18, 750-756.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126. doi:10.1177/0149206307308913
- Wegner, D. M. (1986). Transactive Memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen, G.R., & Goethals (Ed.), *Theories of group behavior* (pp. 185-208). New York.



## PREVALENCIA DEL SÍNDROME DE BURNOUT EN NADADORES Y ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN

Gómez-Mármol, A., Sánchez-Alcaraz, B. J.

Universidad de Murcia  
alberto.gomez1@um.es

### INTRODUCCIÓN

El burnout es un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal (Maslach y Jackson, 1981). Se considera una de las grandes epidemias del siglo XXI (Salgado, Rivas y García, 2011). Es una temática sobre la que la investigación incide continuamente (Garcés de los Fayos, Ortín y Carlín, 2010).

Muchos de los agentes implicados en el deporte pueden padecer burnout (profesores de EF, entrenadores, árbitros, funcionarios deportivos y deportistas) tal y como advirtieron Ryska (2009), Tashman, Tenenbaum y Eklund (2010) y Walter, Van Lunen, Walter, Ismaeli y Oñate (2009).

La proliferación de estudios sobre burnout puede encontrar su justificación en sus efectos en aquellos sujetos que lo padecen. Cabe destacar el abandono deportivo (Carlín y Garcés de los Fayos, 2010), disminución del rendimiento (Sierra, 2008), reducción del disfrute con la actividad deportiva (Lemyre, Hall y Roberts, 2008), estrés y fatiga (Tutte y Suero, 2009) y sentimientos de aislamiento (Garcés de los Fayos, de Francisco y Arce, 2012) entre otros.

El objetivo de esta investigación es determinar la incidencia del burnout en una muestra de nadadores y presentar diversas estrategias de prevención frente al burnout.

### MÉTODO

Participantes: 68 nadadores (55 hombres y 13 mujeres) con una edad media comprendida entre los 13 y los 18 años (M: 18,43; SD: 3,17), que competían a nivel regional.

Instrumento: Inventario del Burnout para Deportistas (IBD), adaptado por Garcés de los Fayos (1999) del Maslach Burnout Inventory (1981).

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La tabla 1 pone de relieve que, a medida que los sujetos tienen mayor edad, padecen en mayor medida una reducida realización personal (Gustafsson, Kenttä, Hassmén & Lundqvist, 2007). Además, existe una relación positiva entre la despersonalización y el agotamiento emocional (Sánchez-Alcaraz, Gómez-Mármol, López y García, 2012).

Por otro lado, con respecto a la incidencia del síndrome, solo el 5,9 % de los sujetos (n = 4) padecían burnout en las tres dimensiones, resultado similar a los de Medina y García (2002) y Vives y Garcés de los Fayos (2004); no obstante, el 17,6 % (n = 12) padecía agotamiento emocional, el 13,2 % (n = 9) padecía despersonalización y el 11,8 % (n = 8) padecía reducida realización personal.

Tabla 1. Relación entre la edad de los participantes y las dimensiones del burnout.

Variables	Edad	Agotamiento Emocional	Despersonalización	Reducida realización personal
Edad	-			
Agotamiento Emocional	,389	-		
Despersonalización	,121	,646**	-	
Reducida realización personal	,898**	,592	,244	-

\*\*La correlación es significativa al nivel de  $p < 0,01$

### ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN

Carlín y Garcés de los Fayos (2010):

- Clima de trabajo orientado a la tarea.
- El entrenador da frecuentes estímulos de apoyo.

Salgado, Rivas y García (2011):

- Variabilidad en las actividades de entrenamiento.
- Establecimiento de objetivos individuales.
- Entrenar técnicas de control de las emociones.
- Formación psicológica del entrenador.

### CONCLUSIONES

Se ha puesto de relieve, entre una muestra de jóvenes nadadores, el sufrimiento del síndrome de burnout, con las consecuencias perniciosas que esto conlleva. Si bien es cierto que pocos sujetos padecían el burnout total, no es menos cierto que gran parte de la muestra sufría burnout en alguna de sus dimensiones. A tal efecto, se han presentado varias estrategias que contribuyen a que este fenómeno no se produzca con el ánimo de dotar de herramientas eficaces a entrenadores y deportistas.

### REFERENCIAS

1. Garcés de Los Fayos, E.J., de Francisco C. y Arce, C. (2012). Inventario de Burnout en Deportistas revisado. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 271-278.
2. Sánchez-Alcaraz, B.J., Gómez-Mármol, A., López, G.F. y García, J.A. (2012). Incidencia del síndrome de burnout en jóvenes tenistas. *XIII Congreso Nacional y I Foro Mediterráneo de Psicología de la Actividad Física y del Deporte*. Murcia: España.
3. Salgado, R., Rivas, C.A. y García, A. (2011). Aparición del burnout en jugadores de fútbol de 1ª división profesional en México: Estrategias de intervención. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 57-62.

## EFFECTOS DE LA EDAD Y LA TITULARIDAD EN EL NIVEL DE DETERMINADAS VARIABLES PSICOLÓGICAS EN UNA MUESTRA DE JUGADORES DE BALONCESTO

Sánchez-Alcaraz, B. J., Gómez-Marmol, A.

Universidad de Murcia  
 ninosam@hotmail.com

### INTRODUCCIÓN

El aspecto psicológico adquiere una gran importancia en cualquier modalidad deportiva, siendo de gran relevancia el conocimiento de dichas variables para conocer de qué forman afectan al rendimiento del deportista, pudiendo así intervenir sobre ellas en las sesiones de entrenamiento y durante las competiciones, como medio para conseguir una optimización en su juego y resultados[1].

El objetivo de este trabajo es conocer en qué nivel de determinadas variables psicológicas se encuentra un grupo de jugadores de baloncesto para poder establecer ciertos indicios sobre la dirección en la que se debe desarrollar el entrenamiento psicológico en ellos y la influencia de otras variables como la edad o la titularidad en dichos niveles.

### MÉTODO

La muestra de la investigación estuvo integrada por 15 jugadores masculinos de dos equipos de baloncesto, con una edad media de  $22.40 \pm 3.83$  años, de los cuales 10 eran titulares y 5 suplentes, y entrenaban una media de  $6.20 \pm 1.01$  horas semanales.

Los jugadores completaron el Cuestionario de Características Psicológicas relacionadas con el Rendimiento Deportivo[2] (C.P.R.D.) compuesto de 55 ítems que miden las variables de control de estrés, influencia de la evaluación del rendimiento, motivación, habilidad mental y cohesión de equipo. El proceso seguido para la elaboración del cuestionario y la consistencia interna del conjunto total de ítems (coeficiente alfa de Cronbach = 0,85) permiten considerar este instrumento útil para ayudar al psicólogo deportivo en la detección de necesidades y recursos del deportista.

El procedimiento empleado para la administración del cuestionario ha sido el desplazamiento personal hasta los tres clubes de fútbol para asegurar la idoneidad de las condiciones en las que este era rellenado, recordando de este modo en todos los casos el anonimato de las respuestas y la importancia de no dejar ningún apartado sin contestar. El cuestionario se administró minutos antes de comenzar una sesión de entrenamiento. Finalmente, cabe señalar que para el tratamiento estadístico de los datos se utilizó el programa SPSS 18.0 para Windows.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la figura 1 podemos apreciar los niveles (alto, medio y bajo) presentados por los jugadores para cada una de las variables psicológicas. Se observa que más del 50% jugadores ha mostrado valores altos en las variables de control del estrés, influencia de la evaluación del rendimiento y cohesión de equipo. Por otro lado, los valores más bajos se presentan en los jugadores que aparecen en las categorías de habilidad mental y motivación, resultados que coinciden con los obtenidos en otros estudios similares[3].

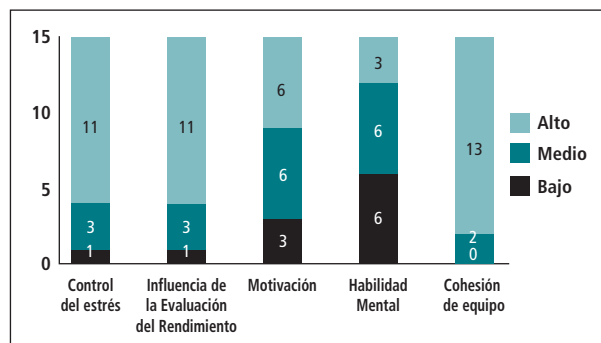


Figura 1. Número de jugadores que presentan niveles altos, medios y bajos para cada una de las variables psicológicas.

Finalmente, se analizaron las correlaciones entre las distintas variables de estudio. Se obtuvieron correlaciones estadísticamente significativas entre las horas de entrenamiento y la cohesión de equipo (Sig. Bilateral=.688,  $p < .05$ ), por lo que los jugadores que más horas entrenan presentan una cohesión de equipo mayor. Del mismo modo, se obtuvieron correlaciones estadísticamente significativas entre la habilidad mental y la motivación (Sig. Bilateral=.721,  $p < .05$ ), y la habilidad mental y la cohesión de equipo (Sig. Bilateral=.525,  $p < .01$ ), coincidiendo con otros estudios similares[3]. Finalmente, no se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre la titularidad y las variables psicológicas estudiadas.

### CONCLUSIONES

Los bajos niveles registrados en las capacidades de motivación y habilidades mentales manifiestan la necesidad inmediata de un trabajo específico para incidir sobre las mismas, pues ha quedado demostrada una carencia que, de no ser subsanada, puede afectar al rendimiento, tal y como se refleja en la introducción.

### REFERENCIAS

- Sánchez, A., González, E., Ruiz, M., San Juan, M., Abando, J., de Nicolás, L. y García, F. (2001). Estados de ánimo y rendimiento deportivo en fútbol: ¿Existe la ventaja de jugar en casa? *Revista de Psicología del Deporte*, 10(2), 197-210.
- Gimeno, F., Buceta, J.M. y Pérez-Llanta, M.C. (2001). El cuestionario Características Psicológicas relacionadas con el Rendimiento Deportivo CPRD: Características psicométricas. *Análisis Psicológico*, 1(19), 93-113.
- García, J.A., Sánchez-Alcaraz, B.J., Gómez-Mármol, A., López, G.F. y Díaz, A. (2011). Variables psicológicas que afectan al rendimiento de futbolistas de 3ª División Española. *IV Congreso Internacional de Ciencias del Deporte y la Educación Física*, Pontevedra.

## PREVALENCIA DEL SÍNDROME DE BURNOUT EN EL CONTEXTO DEPORTIVO

Olivares, E. M.<sup>1</sup>, Garcés de los Fayos, E. J.<sup>1</sup>, de Francisco, C.<sup>2</sup>, Arce, C.<sup>3</sup>

1 Universidad de Murcia

2 Universidad Católica San Antonio de Murcia

3 Universidad de Santiago de Compostela

evamariaolivares@um.es

Premio a la Mejor Comunicación del área  
"Alto Rendimiento Deportivo"

### INTRODUCCIÓN

El burnout es un trastorno psicológico que comienza a constituirse como un fenómeno a tener en cuenta en los deportistas (Garcés de los Fayos, de Francisco y Arce, 2012). Es necesario, por tanto, disponer de datos sobre su prevalencia, a través de instrumentos estandarizados. Garcés de los Fayos, Ortín y Carlin (2010) planteaban que los dos instrumentos de evaluación más utilizados del burnout habían sido la adaptación al deporte del MBI y el ABQ.

El objetivo general del presente trabajo es estudiar la prevalencia del síndrome de burnout en el contexto deportivo a partir de dos instrumentos de evaluación, la adaptación al deporte del MBI, el IBD-R y la adaptación española del ABQ. Además, se presentan datos sobre la relación entre el burnout, y sus dimensiones teóricas, con variables sociodeportivas como el género de los deportistas, la edad, el nivel competitivo y el volumen de entrenamiento

### MÉTODO

La muestra estuvo formada por 442 deportistas de ambos sexos, siendo un 52.9% varones y un 47.1% mujeres; con edades comprendidas entre los 14 y los 29 años ( $\bar{X}$  =18.86; DT=2.65). De estos deportistas, un 25.9% competía a nivel local/comarcal, un 42.2% en categoría autonómica y el resto, 32% a nivel nacional/internacional. La muestra se recogió en un total de 34 deportes (10 colectivos y 24 individuales), siendo el fútbol el deporte mayoritario (22.4%). El volumen medio semanal de entrenamientos era de 7.38 horas (DT= 5.16).

Los instrumentos utilizados fueron el Inventario de Burnout en Deportistas-Revisado (IBD-R, Garcés de los Fayos et al., 2012) y el Athlete Burnout Questionnaire (ABQ, Arce, de Francisco, Andrade, Seoane y Raedeke, 2012), ambos cuestionarios de medida del burnout.

Se realizaron diferentes análisis de datos con el paquete estadístico SPSS, en concreto, estadísticos descriptivos, transformaciones de puntuaciones directas a puntuaciones t y tablas de frecuencia.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las medias de las puntuaciones de burnout fueron bajas en ambas medidas (tabla 1).

Tabla 1: Estadísticos descriptivos del IBD-R y del ABQ.

Subescalas	Total	IBD-R			ABQ			
		AE	RRP	D	Total	AFE	RSL	DPD
Media	1.99	1.87	2.39	1.60	2.18	2.21	2.37	1.96
Desviación Típica	0.44	0.61	0.67	0.67	0.57	0.77	0.70	0.85

La prevalencia del síndrome con ambos cuestionarios, tanto a nivel global como por subescalas, no superó un 4%. Respecto a la relación entre el burnout y las variables sociodeportivas, no se observaron diferencias en relación al género, edad, nivel deportivo y volumen de entrenamiento, mas se han obtenido diferencias en género, nivel deportivo y volumen de entrenamiento. Las mujeres son las que se agotan más, y los hombres son los que muestran mayores niveles de despersonalización. También comprobamos que los deportistas con un nivel deportivo nacional/internacional muestran una sensación de realización personal y de logro inferior a los que tienen un nivel competitivo más bajo. Los deportistas que más entrenan son los más propensos a sufrir agotamiento emocional.

### CONCLUSIONES

El dato más relevante es el que hace referencia al hecho de que cerca del 4% de los deportistas padece burnout, ya que estudios anteriores cifraban la incidencia en porcentajes superiores. Además, las diferencias observadas entre hombres y mujeres, así como las mostradas en los diferentes grupos establecidos en función del nivel deportivo y volumen de entrenamiento, lleva a iniciar líneas de estudio futuras sobre estrategias de prevención acorde a los resultados hallados.

### AGRADECIMIENTOS

La presente investigación ha sido realizada con el apoyo del Ministerio de Ciencia e Innovación y del Fondo Europeo de Desarrollo Regional-FEDER (PSI2010-18807).

### REFERENCIAS

- Arce, C., de Francisco, C., Andrade, E., Seoane, G. y Raedeke, T. D. (2012). Adaptation of the Athlete Burnout Questionnaire in a Spanish Sample of Athletes. *The Spanish Journal of Psychology*, 15,1529-1536.
- Garcés de Los Fayos, E. J, De Francisco, C. y Arce, C. (2012). Inventario de Burnout en Deportistas Revisado (IBD-R). *Revista de Psicología del Deporte*, 21, 271-278.
- Garcés de los Fayos, E. J, Ortín, F. y Carlin, M. (2010). Burnout en el contexto deportivo: análisis teórico práctico del estado de la cuestión. *Apuntes de Psicología*, 28, 213-224.

## TRATAMIENTO JURÍDICO DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL DEPORTE: ASPECTOS LABORALES Y DE RESPONSABILIDAD CIVIL

De la Torre, F., Conde, P.

Universidad Católica San Antonio de Murcia  
ftorre@ucam.edu

### INTRODUCCIÓN

Esta comunicación pretende profundizar en los aspectos psicosociales relevantes que rodean la actividad desarrollada por los deportistas profesionales, teniendo en consideración la masificación que caracteriza en la actualidad la realidad deportiva, la exigencia psicológica que plantea el deporte de elite, la marcada explotación económico-mercantil que impregna el mundo deportivo de hoy o la problemática misma del dopaje, entre otros factores que confluyen de manera decisiva hasta dibujar un escenario proclive al padecimiento de patologías de esta naturaleza por parte de los profesionales de alto nivel.

Los riesgos psicosociales como el estrés, el burnout o el acoso (en sus diferentes modalidades) presentan una incidencia elevada en el ámbito laboral y especialmente en las relaciones de trabajo de los deportistas profesionales plantean particularidades dignas de análisis desde la perspectiva jurídica, tanto en cuanto a su prevención por parte de los clubes contratantes y su protección social en el Sistema de Seguridad Social, como en lo relativo a la depuración de responsabilidades civiles derivadas y a la reparación de daños de los jugadores que los padecen.

### ASPECTOS METODOLÓGICOS

El tratamiento jurídico de esta temática obliga a realizar un estudio pormenorizado de la normativa laboral, civil y de Seguridad Social que regula la prevención de este tipo de riesgos emergentes en las modernas organizaciones empresariales, su protección social y la depuración de responsabilidades dimanantes por los daños causados, así como un análisis de la casuística española más moderna, de la jurisprudencia última dictada por nuestros tribunales del orden social y civil y del extenso acervo doctrinal existente en la materia. Todo ello aplicado específicamente a los supuestos de riesgos psicosociales sufridos por deportistas que desarrollan su actividad de modo profesional, es decir, como trabajadores laborales especiales contratados por clubes deportivos o entidades organizadoras de pruebas deportivas, sujetos, unos y otros, a obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales frente a sus empleados.

Ese objetivo científico requiere, por tanto, ceñirse a la metodología propia del campo jurídico, a saber el tratamiento doctrinal, jurisprudencial y legal (en el plano interno español, comunitario e internacional) de cualquier temática que suscite un interés relevante para el Derecho como es el caso del supuesto que nos ocupa.

### PARTICULARIDADES DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL DEPORTE PROFESIONAL

La mejor de las doctrinas científicas reconoce que los riesgos psicosociales constituyen en la actualidad una de las patolo-

gías de más notable repercusión en la salud de los trabajadores, tal como lo avalan los datos estadísticos nacionales y de la Unión Europea de los últimos años que reflejan una tendencia al alza de los mismos.

Motivo este por el cual poderes públicos, organizaciones empresariales y entidades sindicales vienen prestando especial atención a esta preocupante cuestión, sobre todo para dar respuesta a su compleja prevención, proponer una adecuada protección en materia de Seguridad Social y establecer garantías para la indemnización de sus consecuencias respecto de la seguridad e integridad física y psíquica de los trabajadores afectados.

El debate en el ámbito específico del deporte profesional se ve salpicado de controvertidas cuestiones jurídico-técnicas a resolver, debido, entre otras causas, a las ya apuntadas circunstancias típicas en las que se desarrolla la práctica deportiva en nuestros días, a las singularidades de la relación laboral de los deportistas profesionales[1], a la falta de reconocimiento del carácter profesional de estas enfermedades (que se debe subsanar por perjudiciales consecuencias que conlleva en concreto para los deportistas)[2] y al complejo entramado de responsabilidades que plantean los riesgos en el deporte y la determinación de criterios sobre su imputación[3].

### CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Ante las diferentes vertientes de discusión que presenta la temática en el plano iuslaboralista y civil, se apuesta decididamente por mantener la línea iniciada del tratamiento especializado y centrado en ambos campos de estudio. Tratamiento que continúa siendo necesario y que no se encuentra cerrado puesto que, pese al pronunciamiento de los especialistas en una y otra disciplina jurídica sobre posibles soluciones judiciales y de *lege ferenda*, aún existen, en orden al estudio integral y profundo de la materia, puntos necesitados de clarificación; como también es conveniente configurar equipos de trabajo interdisciplinares que integren, no solo especialistas del Derecho de las áreas directamente comprometidas, sino también de facultativos médicos y expertos de la actividad física y del deporte que aporten conocimientos clínicos y específicos reveladores.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Rubio Sánchez, F. et al (2011). La relación laboral especial de los deportistas profesionales, cap. 4 de la obra colectiva *Relaciones Laborales Especiales y Contratos con particularidades*, Aranzadi, 227-278.
2. Abril Guiote, J.E., Esparza Ros, F. y de la Torre Olid, F. (2011). Enfermedad profesional en el deporte español. Comparativa con otros países. *Archivos de Medicina del Deporte*, NM Editores, 422-433.
3. de la Torre Olid, F. y Conde Colmenero, P. (2010). Responsabilidad civil y acoso laboral en el ámbito deportivo. *Revista Jurídica de Deporte y Entrenamiento*, Aranzadi, 59-71.