



Cuadernos de Psicología del Deporte

ISSN: 1578-8423

ISSN: 1989-5879

Universidad de Murcia

López-Gajardo, Miguel A.; Díaz-García, Jesús; Ramírez-Bravo, Iván; Ponce-Bordón, Jose Carlos; Leo., Francisco M.  
Relación entre los Conflictos Intra-Grupo y el Rendimiento en Deportes Colectivos: Efecto Mediador de la Eficacia Colectiva  
Cuadernos de Psicología del Deporte, vol. 22, núm. 1, 2022, Enero-Abril, pp. 57-66  
Universidad de Murcia

DOI: <https://doi.org/10.6018/cpd.473361>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=227072105005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)



Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**Cita: López-Gajardo, M.Á., Díaz-García, J.; Ramírez-Bravo, I.; Ponce-Bordón, J.C.; Leo, F.M. (2022). Relación entre los Conflictos Intra-Grupo y el Rendimiento en Deportes Colectivos: Efecto Mediador de la Eficacia Colectiva. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 22(1), 57-66**

## **Relación entre los Conflictos Intra-Grupo y el Rendimiento en Deportes Colectivos: Efecto Mediador de la Eficacia Colectiva**

### **Relationship between Intra-Group Conflicts and Performance in Collective Sports: Mediator Effect of Collective Efficacy**

### **Relação entre conflitos intra-grupo e desempenho em esportes coletivos: Efeito mediador da eficácia coletiva**

<sup>1</sup>Miguel A. López-Gajardo, <sup>2</sup>Jesús Díaz-García, <sup>3</sup>Iván Ramírez-Bravo, <sup>4</sup>Jose Carlos Ponce-Bordón and <sup>5</sup>Francisco M. Leo.

<sup>1</sup>*Facultad de Ciencias del Deporte, Universidad de Extremadura (Cáceres, España);*

<sup>2</sup>*Facultad de Formación del Profesorado, Universidad de Extremadura (Cáceres, España)*

#### **RESUMEN**

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el conflicto intra-grupo y el rendimiento percibido a final de temporada, y examinar como actúa la eficacia colectiva como variable mediadora en esta asociación. Participaron 420 jugadores semi-profesionales y amateurs ( $M = 22,40$ ;  $DT = 4,71$ ) de baloncesto, balonmano, fútbol y voleibol. Los resultados mostraron que el conflicto intra-grupo (tarea y social) se relacionó negativamente con el rendimiento percibido del equipo, y que la eficacia colectiva mostró resultados significativos actuando como mediadora entre la relación de el conflicto intra-grupo (tarea y social) y el rendimiento percibido del equipo. Por lo tanto, es importante destacar que los conflictos intra-grupo parecen empeorar las percepciones sobre el rendimiento grupal y que la eficacia colectiva puede suavizar esta relación negativa, consiguiendo un aumento en el la percepción de los jugadores sobre el rendimiento del equipo a final de temporada.

**Palabras clave:** deportes, dinámicas grupales, diseño longitudinal, funcionamiento colectivo, psicología deportiva.

#### **ABSTRACT**

The present study aimed to analyze the relationship between intra-group conflict and team perceived performance at the end of the season, and to examine the mediating effect of collective efficacy on this relationship. 420 semi-professional and amateur players ( $M = 22,40$ ;  $SD = 4,71$ ) of basketball, handball, soccer and volleyball participated. The results showed that intra-group conflict (task and social) was negatively related to team performance and collective efficacy showed significant results acting as a mediator between the relationship of intra-group conflict (task and social) and team perceived performance. Therefore, it is important to highlight that intra-group conflict seems to worsen the collective functioning and that collective efficacy can soften this negative relationship, achieving an increase in team performance at the end of the season.

**Keywords:** sports, group dynamics, longitudinal design, collective functioning, sports psychology.

#### **RESUMO**

Correspondence to: **Francisco M. Leo**. Dirección Postal: Facultad de Formación del Profesorado. Universidad de Extremadura. C/ Avenida de la Universidad, S/N, C.P.: 10003, Cáceres, España. Tel: +31 927 257049 Fax: +31 927257051. E-mail: [franmilema@unex.es](mailto:franmilema@unex.es)

Cuadernos de Psicología del Deporte, 22, 1 (enero)

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre conflito intra-grupo e desempenho percebido no final da temporada, e examinar como a eficácia coletiva atua como uma variável mediadora nesta associação. Participaram 420 jogadores semiprofissionais e amadores ( $M = 22,40$ ;  $DT = 4,71$ ) de basquete, handebol, futebol e voleibol. Os resultados mostraram que o conflito intra-grupo (trabalho de casa e social) estava negativamente relacionado ao desempenho percebido da equipe e que a eficácia coletiva apresentou resultados significativos atuando como mediador entre a relação do conflito intra-grupo (trabalho de casa e social) e o desempenho percebido da equipe. Portanto, é importante destacar que o conflito intra-grupo parece agravar o funcionamento coletivo da equipe e que a eficácia coletiva pode amenizar essa relação negativa, conseguindo um aumento na percepção do desempenho da equipe no final da temporada.

**Palavras chave:** esportes, dinâmica de grupo, desenho longitudinal, funcionamento coletivo, psicologia do esporte.

## INTRODUCCIÓN

El conflicto es una situación inevitable cuando se interactúa dentro de un grupo de personas y por tanto debe ser tenido en cuenta cuando se analice el funcionamiento colectivo de cualquier grupo de trabajo (Abraham et al., 2019; Lavoie, 2007). En este sentido, en la rama de la psicología organizacional han sido conscientes de su trascendencia y el estudio de los conflictos cuentan con más de siete décadas de respaldo científico (Barki y Hartwick, 2004; González-Ponce et al., 2018; Paradis et al., 2014). Sin embargo, en el ámbito deportivo existe un número muy reducido de trabajos que hayan investigado sobre esta variable psicológica (Leo y Flores-Cidoncha, 2021). De hecho, el conflicto intra-grupo ha recibido una menor atención que otras variables psicológicas (e.g., cohesión; Carron et al., 2002). Por lo tanto, teniendo en cuenta que los equipos deportivos pueden sufrir muchos momentos de dificultad durante una temporada y que los conflictos suceden de manera natural en escenarios colectivos (McEwan y Beauchamp, 2014), sería interesante conocer a nivel empírico y longitudinalmente (Leo y Flores-Cidoncha, 2021; Partridge y Knapp, 2016) las consecuencias que conlleva la existencia de conflictos dentro del equipo. Además, según Paradis et al. (2014) sería fundamental analizar que variables pueden mediar de manera positiva en el funcionamiento colectivo cuando surjan este tipo de problemas durante el desarrollo de una temporada.

El conflicto intra-grupo ha sido definido como un “proceso dinámico que ocurre entre partes interdependientes a medida que experimentan reacciones emocionales negativas a desacuerdos percibidos e interferencia con el logro de sus objetivos” (Barki y Hartwick, 2004, p. 234). En otras palabras, se trata de “un proceso en el cual una de las

partes percibe que sus intereses se oponen o están negativamente afectados por la otra parte” (Wall y Callister, 1995, p. 517). Teniendo en cuenta estas definiciones, Barki y Hartwick (2004) señalaron que el conflicto intra-grupo se genera a través de tres propiedades generales, como son el desacuerdo, la interferencia y la emoción negativa, y pueden manifestarse en dos dimensiones diferentes: el conflicto tarea, definido como “el desacuerdo entre los miembros del grupo sobre el contenido de las tareas que se llevan a cabo, incluidas las diferencias en los puntos de vista, ideas y opiniones”, y el conflicto social, que hace referencia a la “incompatibilidad interpersonal entre los miembros, que normalmente incluye tensión, hostilidad y la molestia entre los miembros dentro de un grupo” (Jehn, 1995, p. 258). Por consiguiente, en el ámbito deportivo los conflictos intra-grupo pueden originarse desde una dimensión social entre las relaciones de los propios jugadores y desde la dimensión tarea durante las sesiones de entrenamiento o a través de la competición (Paradis et al., 2014).

En este sentido, Martin et al., (2014) manifestaron que es fundamental que se analice la influencia que tienen los conflictos intra-grupo a lo largo de la temporada sobre el rendimiento del equipo en deportes colectivos (Hernández Bonilla, 2019). Sin embargo, la explicación de este rendimiento ha estado centrado en el análisis de variables positivas como la cohesión o la eficacia colectiva (e.g., Carron et al., 2002; Myers et al., 2004; Zumeta et al., 2016), mientras que el estudio de variables debilitadores del rendimiento, como el conflicto intra-grupo, ha recibido menos atención (Leo et al., 2019). A pesar de esto, el conflicto intra-grupo ya ha sido catalogado como un constructo limitante a la hora de conseguir un buen funcionamiento colectivo (Mellalieu et al., 2013; Tekleab et al., 2009) y

## Conflicto intra-grupo y rendimiento percibido

perjudicial a largo plazo para cualquier equipo profesional (Holt et al., 2012). Además, se ha comprobado que si estos conflictos persisten en el tiempo, es probable que se reduzca considerablemente las opciones de conseguir los objetivos perseguidos en el ámbito empresarial (Wall y Callister, 1995). Sin embargo, en el ámbito deportivo apenas existen estudios que analicen cómo los conflictos durante la temporada pueden afectar al rendimiento del equipo al final de la misma (Martin et al., 2014).

Por lo tanto, debido la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre las consecuencias que producen la aparición de conflictos en deportes de equipo (Partridge y Knapp, 2016; Roffé, 2020), el primer objetivo de este estudio fue analizar la asociación entre los conflictos intra-grupo medidos a mitad de temporada y el rendimiento percibido del equipo al final de la misma. Además, teniendo en cuenta dicho objetivo y los hallazgos existentes en la literatura científica se formuló la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: Los dos factores correspondientes al conflicto intra-grupo estarán relacionados negativamente con el rendimiento percibido del equipo.

Por otro lado, cuando aparecen problemas en el seno de un grupo también se produce un descenso en la confianza de los jugadores sobre las capacidades del equipo para completar con éxito una determinada tarea (Holt et al., 2012), lo que se conoce como eficacia colectiva (Leo, González-Ponce, Sánchez-Miguel, Ivarsson et al., 2015). Ésta ha sido definida como un estado emergente (McEwan, 2020), dinámico (Leo y López-Gajardo, 2021) y que consiste en "un sentido de competencia colectiva compartida entre los individuos al asignar, coordinar e integrar sus recursos en una respuesta concertada exitosa a demandas situacionales específicas" (Zaccaro et al., 1995, p. 309). En este sentido, Leo, González-Ponce, Sánchez-Miguel, Ivarsson et al. (2015), vincularon los conflictos intra-grupo a lo largo de una temporada deportiva de forma negativa con la eficacia colectiva. Igualmente, Tekleab et al. (2009) manifestaron que cuando se reducen o se solventan los conflictos (tarea y social) ocasionados dentro de un equipo se produce un aumento de la confianza sobre las capacidades del propio equipo (Holt et al., 2012; Leo, González-Ponce y Sánchez-Miguel, 2015). Incluso, Paradis et al. (2014) sugirieron que la eficacia colectiva era determinante en los equipos deportivos para disminuir

las posibles consecuencias negativas derivadas de las diferentes tensiones y desacuerdos ocasionados entre los jugadores de un equipo. Sin embargo, los autores Leo, González-Ponce, Sánchez-Miguel, Ivarsson et al. (2015) indicaron que se necesitan más estudios que analicen la asociación entre los conflictos intra-grupo y la eficacia colectiva en grupos deportivos, sobre todo analizados durante varios momentos competitivos (Leo et al., 2016). Por tanto, si tenemos en cuenta la vinculación positiva que presenta la eficacia colectiva sobre la mejora del funcionamiento colectivo y el rendimiento grupal (Fransen et al., 2017; Heuzé et al., 2006; Myers, Feltz et al., 2004; Salles et al. 2019), podría comportarse como una variable mediadora en la relación entre el conflicto intra-grupo y el rendimiento percibido del equipo. Esto quiere decir que la relación negativa en el conflicto intra-grupo y el rendimiento puede reducirse gracias a la confianza del grupo en sus capacidades para afrontar la competición.

Por lo tanto, el segundo objetivo del presente estudio fue analizar si la eficacia colectiva medida a mitad de temporada, pudiera mediar la relación entre el conflicto intra-grupo y el rendimiento percibido del equipo. Así pues, acorde con este objetivo y a las investigaciones desarrolladas con anterioridad se formuló la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La eficacia colectiva será una variable mediadora en la relación entre el conflicto intra-grupo y el rendimiento percibido del equipo.

## MATERIAL Y MÉTODOS

### *Participantes*

Un total de 420 jugadores con edades comprendidas entre 16 y 38 años ( $M = 22,45$ ,  $DT = 4,84$ ), participaron en las dos medidas de la presente investigación ( $M = 89,8$  días entre ambas medidas). Del total de los participantes, 319 pertenecían al género masculino ( $M = 23,65$ ;  $DT = 3,52$ ) y 101 al género femenino ( $M = 21,02$ ;  $DT = 5,33$ ). Los deportistas fueron seleccionados por muestreo de conveniencia no probabilístico, los cuales competían en 47 equipos, de categorías amateur ( $n = 25$ ) y semi-profesional ( $n = 22$ ) y en los siguientes deportes de equipo: baloncesto ( $n = 39$ ), balonmano ( $n = 15$ ), fútbol ( $n = 359$ ) y voleibol ( $n = 7$ ). 1 Los participantes competían en diferentes competiciones nacionales de clubes en España: Primera Nacional femenina de baloncesto ( $n = 3$ ), Primera Nacional femenina de

balonmano ( $n = 2$ ), Tercera División Nacional ( $n = 12$ ) y Primera Regional de fútbol masculino ( $n = 25$ ), Primera Nacional femenina de fútbol ( $n = 4$ ) y la liga Nacional Senior Femenina de voleibol ( $n = 1$ ).

#### *Instrumentos*

**Conflicto intra-grupo.** Para medir esta variable se utilizó la versión española del cuestionario conocido como Intragroup Team Conflict Scale (ITCS; Tekleab et al., 2009), desarrollado y utilizado posteriormente por Leo, González-Ponce, Sánchez-Miguel, Ivarsson et al. (2015). Esta escala posee un total de seis ítems divididos en dos factores de primer orden: conflicto tarea (3 ítems; por ejemplo, “¿Con qué frecuencia hubo conflictos sobre diferentes planteamientos de juego en tu equipo?”) y conflicto social (3 ítems; por ejemplo, “¿Con qué frecuencia hubo conflictos emocionales entre miembros de tu equipo?”). El formato de respuesta es de tipo Likert con siete posibilidades de respuesta, desde 1 (nunca) hasta 7 (siempre). El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) se empleó para verificar la validez, mostrando un ajuste adecuado del modelo:  $\chi^2 = 16.117$ ,  $gl = 8$ ,  $p = .040$ , CFI = .989, TLI = .980, RMSEA = .048 (95% CI [.010, .083]), SRMR = .026. Se obtuvo la validez convergente de la escala al obtener valores adecuados en las cargas factoriales de los ítems correspondientes a los factores de conflicto tarea ( $\lambda = .60 - .85$ ) y conflicto social ( $\lambda = .75 - .84$ ), la varianza media extractada (VME) al mostrar valores próximos a .50 en ambos factores (conflicto tarea = .56, conflicto social = .63; Hair et al., 2018). También, se testó la validez discriminante ya que las correlaciones al cuadrado entre los dos factores del conflicto intra-grupo no superaron los valores de VME ( $\lambda = .54$ ). Además, los datos revelaron valores adecuados de consistencia interna, tanto para la fiabilidad compuesta de la escala ( $\alpha = .87$ ;  $\omega = .87$ ), como los valores obtenidos en ambos factores (conflicto tarea:  $\alpha = .76$ ,  $\omega = .77$ ; conflicto social:  $\alpha = .86$ ,  $\omega = .86$ ).

**Eficacia colectiva.** Este constructo fue analizado con el instrumento elaborado por Leo et al. (2010). Este cuestionario está formado por un único factor y compuesto por un total de seis ítems. Cada uno de estos ítems que valoran la eficacia colectiva del equipo comienza por esta frase introductoria “La confianza del equipo en nuestra capacidad...”. Un ejemplo de un ítem de la presente escala es el siguiente: “para resolver situaciones de juego en la fase de ataque”. El

formato de respuesta del instrumento es una escala tipo Likert de 5 puntos que varía de 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). Los datos del CFA mostraron un ajuste aceptable del modelo:  $\chi^2 = 28.142$ ,  $gl = 9$ ,  $p < .001$ , CFI = .967, TLI = .945, RMSEA = .070 (95% CI [.042, .100]), SRMR = .034. En cuanto a la validez convergente de la escala, las cargas factoriales obtuvieron valores adecuados en cada uno de los ítems ( $\lambda = .51 - .99$ ). Igualmente, se testó la VME con un valor adecuado para el factor global ( $\lambda = .49$ ; Hair et al., 2018). Además, los valores de consistencia interna mostraron valores adecuados para el factor global ( $\alpha = .84$ ;  $\omega = .83$ ).

**Rendimiento percibido del equipo.** La medición del rendimiento del equipo se realizó en base al rendimiento subjetivo percibido por los jugadores sobre su propio equipo. Para ello, se utilizó la escala desarrollada por Dithurbide et al. (2009) compuesta de un solo ítem: “El rendimiento del equipo durante la temporada ha sido...”, seguido de una escala Likert que oscilaban desde 1 (pobre) hasta 10 (excelente). Previamente, se han utilizado este tipo de escalas para analizar el rendimiento del equipo (Leo et al., 2019) y autores como Tenenbaum y Gershgoren (2011) las han defendido debido a su validez ecológica (Tenenbaum et al., 2007).

#### *Procedimiento*

Para la elaboración de la investigación se completaron una serie de fases, siguiendo en todo momento las pautas éticas reflejadas en la American Psychological Association (2019) y respetándose la Declaración de Helsinki de 1964. En un primer momento, para la elaboración del estudio se recibió la aprobación del comité de bioética de la universidad a la que pertenecen los autores del presente trabajo (239/2019). En segundo lugar, los investigadores contactaron con los responsables de los clubes para explicarles a cada uno de ellos acerca de los procedimientos a seguir durante el desarrollo de la investigación. Además, se les explicó detalladamente los objetivos que se perseguían para conseguir su aceptación para participar en el presente estudio, y se les aseguró el anonimato de las respuestas realizadas. En tercer lugar, a aquellos equipos que accedieron a participar se les envió un consentimiento informado para ser cumplimentados por cada jugador (o por padres, madres o tutores de aquellos jugadores que eran



## Conflicto intra-grupo y rendimiento percibido

menores de edad) antes de participar en el estudio. En cuarto lugar, se volvió a contactar con los clubes para concretar una fecha exacta para poder realizar la recogida de datos a través de los cuestionarios establecidos a los jugadores.

Esta recogida de datos se completó siguiendo un diseño longitudinal, donde el conflicto intra-grupo y la eficacia colectiva se midió a mitad de la temporada (Tiempo 1) y la percepción sobre el rendimiento percibido del equipo se recogió al finalizar la misma (Tiempo 2). En este caso, al tratarse de una investigación con variables evaluadas a través de las interacciones y vínculos emocionales protagonizadas entre los jugadores, se garantizó que todos los equipos incluidos hubieran competido oficialmente con anterioridad en sus diferentes partidos y generaran un punto de vista crítico sobre las variables incluidas en la investigación.

En ambos tiempos (Tiempo 1 y 2), los cuestionarios se completaron de manera individual, online, en el vestuario del equipo y antes del comienzo de un entrenamiento. Por lo tanto, cada jugador completó con su dispositivo móvil cada una de las escalas incluidas en la investigación. Además, para eliminar cualquier tipo de distracción se creó un ambiente de tranquilidad y se garantizó que ningún miembro del club estuviera presente, consiguiendo con ello una intimidad en cada participante para poder completar las escalas correctamente. Un investigador del grupo de trabajo estuvo presente en todo momento durante la recogida de datos para resolver cualquier tipo de duda. Los jugadores tardaron 6 minutos aproximadamente en completar todas las escalas.

### Análisis estadístico

Para poder corroborar las hipótesis planteadas se utilizó el software Mplus con la versión 7.3 (Muthén y Muthén, 2018). Para el análisis principal, se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) para testar los efectos predictores del estudio<sup>1</sup>. Además, los efectos indirectos se probaron utilizando el método bootstrap con corrección de sesgo (1000 muestras con intervalos de confianza [IC] con corrección de sesgo del 95%; MacKinnon et al., 2004) y con el procedimiento de máxima verosimilitud (ML; ya que la estimación MLR no está disponible con este método). Actualmente, es considerada como la forma más efectiva de identificar relaciones mediadas dada

la asimetría de sus distribuciones teóricas (Cheung y Lau, 2008). De esta forma, si el IC no incluye el cero, se establece que la mediación difiere significativamente de cero.

## RESULTADOS

### Estadísticos descriptivos

En la Tabla 1 se muestra las medias, las desviaciones estándar, el análisis de fiabilidad y las correlaciones de las variables incluidas en el estudio. Todos los cuestionarios seleccionados mostraron una consistencia interna aceptable ( $\alpha > ,70$  y  $\omega > ,70$ ; Nunnally y Bernstein, 1994). Además, las correlaciones mostraron relaciones negativas entre el conflicto tarea y la eficacia colectiva ( $r = -,31$ ) y con el rendimiento percibido del equipo ( $r = -,26$ ). Igualmente, el conflicto social mostró una relación negativa respecto a la variable de la eficacia colectiva ( $r = -,21$ ) y con relación al rendimiento percibido del equipo ( $r = -,20$ ). Además, la eficacia colectiva se correlacionó positivamente con el rendimiento percibido del equipo ( $r = ,27$ ).

**Tabla 1.** Medias, desviaciones estándar y correlaciones bivariadas de las variables bajo investigación

	<i>M</i>	<i>DT</i>	1	2	3	4
1. CIT	3,05	1,40	-			
2. CIS	2,31	1,29	,59***	-		
3. EC	3,88	,70	-,31***	-,21***	-	
4. RP	7,20	2,03	-,26***	-,20***	,27***	-

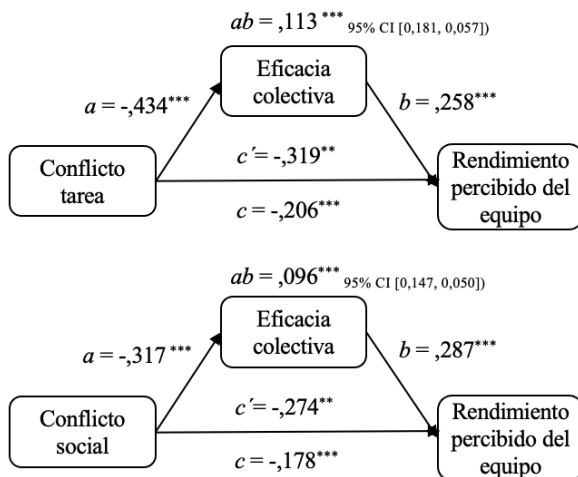
*Nota.* \*\*\* $p < .001$ ; CIT = Conflicto intra-grupo tarea; CIS = Conflicto intra-grupo social; EC = Eficacia colectiva; RP = Rendimiento percibido del equipo.

### Análisis principal

El SEM se utilizó para comprobar la relación entre los conflictos intra-grupo y las percepciones sobre el rendimiento del equipo. Además, se empleó para evidenciar los efectos mediadores de la eficacia colectiva en esta relación. Para este análisis, se realizaron dos modelos independientes con los dos factores del conflicto intra-grupo, tarea y social, como variables independientes, la eficacia colectiva como variable mediadora y el rendimiento del equipo percibido como variable dependiente. En la Figura 1

se muestran los resultados estandarizados de los dos modelos. En primer lugar, el conflicto tarea en el modelo 1 (ruta  $c'$ ;  $\beta = -.319$ ,  $p < .01$ ) y el conflicto social en el modelo 2 (ruta  $c'$ ;  $\beta = -.274$ ,  $p < .01$ ) predijeron negativamente el rendimiento percibido del equipo. En segundo lugar, el conflicto tarea en el modelo 1 (ruta  $a$ ;  $\beta = -.434$ ,  $p < .001$ ) y el conflicto social en el modelo 2 (ruta  $a$ ;  $\beta = -.317$ ,  $p < .001$ ) predijeron negativamente la eficacia colectiva. En tercer lugar, la variable de eficacia colectiva predijo positivamente el rendimiento percibido del equipo tanto en el modelo 1 (ruta  $b$ ;  $\beta = .258$ ,  $p < .001$ ) como en el modelo 2 (ruta  $b$ ;  $\beta = .287$ ,  $p < .001$ ). Finalmente, la eficacia colectiva tuvo un efecto indirecto significativo en la relación del conflicto tarea ( $\beta_{\text{eficacia colectiva}} = .113$ ,  $p < .001$ , 95 % CI [.181, .057]) y del conflicto social ( $\beta_{\text{eficacia colectiva}} = .096$ ,  $p < .001$ , 95 % CI [0,147, 0,050]) con el rendimiento percibido del equipo.

**Figura 1.** Los efectos mediadores (indirectos) de la eficacia colectiva en la relación entre el conflicto tarea (Modelo 1) y el conflicto social (Modelo 2) con el rendimiento percibido del equipo.



*Nota.* \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ;  $a$  = ruta directa de la variable independiente al mediador;  $b$  = ruta directa desde el mediador a la variable dependiente;  $c'$  = ruta directa de variable independiente a variable dependiente;  $ab$  = trayectoria del efecto indirecto de la variable independiente a la variable dependiente;

$c$  = trayectoria del efecto total ( $ab + c'$ ) de la variable independiente a la variable dependiente.

## DISCUSIÓN

La presente investigación tenía un doble objetivo: a) examinar como influye el conflicto intra-grupo (tarea y social) sobre el rendimiento percibido del equipo y b) comprobar si la eficacia colectiva puede mediar dicha relación. Teniendo como referencia los hallazgos de estudios anteriores (Leo, González-Ponce, Sánchez-Miguel, Ivarsson et al. (2015; Mellalieu et al., 2013; Tekleab et al., 2009), se respaldan las dos hipótesis fundamentadas con anterioridad en el presente estudio. Específicamente, los jugadores que manifestaron un mayor número de conflictos en sus equipos estuvieron asociados con una disminución del rendimiento percibido del equipo al final de temporada. A su vez, la percepción de las creencias sobre las capacidades en el equipo para afrontar la competición parece afectar a la relación entre los conflictos de equipo y el rendimiento percibido del equipo.

Concretamente, la hipótesis 1 postulaba que el conflicto intra-grupo (tarea y social) estaría relacionado negativamente con el rendimiento percibido del equipo. Los resultados apoyaron esta hipótesis 1, debido a que los resultados mostraron una asociación negativa entre los dos factores de la variable de conflicto intra-grupo, tarea y social, con el rendimiento percibido del equipo. Estos resultados concuerdan con la investigación elaborada por Mellalieu et al. (2013), donde encontraron una influencia negativa de los conflictos de equipo sobre el rendimiento del equipo en jugadores pertenecientes a equipos internacionales. En este sentido, Partridge y Knapp (2016) entrevistaron a jugadoras que competían en equipos universitarios, evidenciando nuevamente esta influencia negativa de los conflictos de equipo sobre el rendimiento del equipo. Además, los resultados testados en el presente estudio también coinciden con los obtenidos en el meta-análisis elaborado por De Dreu y Weingart (2003). Estos autores señalaron que tanto el conflicto tarea como el conflicto social tenían asociaciones negativas con el rendimiento del equipo. Por consiguiente, es notable la importancia que se le atribuye al tratamiento de los conflictos en un grupo deportivo (Leo y Flores-Cidoncha, 2021), para conseguir un aumento en el rendimiento del equipo.

## Conflicto intra-grupo y rendimiento percibido

Por otro lado, en la hipótesis 2 se afirmaba que la eficacia colectiva tendría un efecto mediador en la relación entre el conflicto intra-grupo y el rendimiento percibido del equipo. Teniendo en cuenta los resultados, se puede afirmar que la eficacia presentaba un efecto mediador positivo y significativo en la relación entre conflicto intra-grupo y el rendimiento. Esto quiere decir que cuando los equipos tienen conflictos en el grupo, pero sus jugadores confían en las capacidades del grupo para afrontar la competición, el rendimiento no se ve tan perjudicado. Anteriores estudios ya habían encontrado un efecto mediador de variables positivas, como es la cohesión, en la relación entre los conflictos intra-grupo y el rendimiento del equipo (Tekleab et al., 2009). En esta línea, las predicciones negativas entre los dos factores del conflicto intra-grupo y la eficacia colectiva (Leo, González-Ponce y Sánchez-Miguel, 2015; Leo, González-Ponce, Sánchez-Miguel, Ivarsson et al., 2015), así como la asociación positiva entre la eficacia colectiva y el rendimiento del equipo (González-Ponce et al., 2013; Heuzé et al., 2006; Myers, Feltz et al., 2004) en diferentes estudios, puede ayudar a explicar este efecto mediador. Por tanto, cuando los jugadores perciben altos valores de eficacia colectiva en sus equipos ayudan a disminuir significativamente la relación negativa testada entre el conflicto intra-grupo y el rendimiento percibido del equipo.

### CONCLUSIONES, APLICACIONES PRÁCTICAS, LIMITACIONES Y PROSPECTIVAS

La principal conclusión que se extrae de la presente investigación es la conexión que presentan las variables de conflicto intra-grupo, eficacia colectiva y el rendimiento percibido del equipo, dentro de los deportes de equipo analizados. Además, es importante señalar que si el objetivo que se pretende conseguir es aumentar el rendimiento percibido del equipo al finalizar la temporada, es fundamental intentar reducir el número de conflictos entre los miembros del equipo tanto en entrenamientos y partidos como fuera del horario deportivo. Incluso, si en un contexto real se desencadenan varios conflictos entre los jugadores de un mismo equipo, el cuerpo técnico debe generar altos niveles de confianza colectiva sobre las habilidades que posee el propio equipo para conseguir tener éxito durante la competición. En este sentido, podemos concluir que la eficacia colectiva juega un papel

fundamental en la relación entre las variables de conflicto intra-grupo y el rendimiento grupal percibido. Para aumentar esta confianza en los jugadores, durante estos momentos de tensión los entrenadores pueden recurrir a momentos exitosos pasados en los que el equipo fue capaz de desarrollar adecuadamente un reto. Esta estrategia sería útil para reducir las consecuencias adversas de los conflictos intra-grupo.

Además, teniendo en cuenta que la aparición de conflictos es inevitable dentro de un equipo, se deberían solucionar internamente entre los miembros del grupo (i.e., cediendo autonomía a los jugadores) y aprender de ellos para cuando vuelvan a suceder en el futuro. No obstante, los cuerpos técnicos deberían incluir estrategias que prevengan y que reduzcan este tipo de problemas dentro del equipo. Entre ellas, los entrenadores deberían establecer reuniones post-partido con los jugadores para conocer los diferentes puntos de vista y llegar a un consenso entre todos. Además, sería útil establecer reuniones mensuales con aquellos jugadores que compartan la misma posición dentro de la competición para establecer una competencia “sana” entre ellos. Incluso, podrían planificar reuniones con los capitanes para conocer las relaciones sociales dentro del grupo. Otra estrategia apropiada para reducir los conflictos intra-grupos sería incidir en el fomento de la cohesión tarea y social durante los entrenamientos y partidos (Leo y Flores-Cidoncha, 2021). Por otro lado, debido a la naturaleza dinámica de estas variables, su gestión debería mantenerse durante todo el ciclo competitivo (Leo y López-Gajardo, 2021).

No obstante, a pesar de las fortalezas que muestra este estudio, también presenta una serie de limitaciones. La primera limitación está relacionada con los participantes ya que, a pesar de que corresponden a cuatro de los deportes más practicados, el número de jugadores de baloncesto, balonmano y voleibol son bastante reducidos. Por lo tanto, para futuros trabajos se tendrían que introducir a un número mayor de participantes de estos deportes de equipo e incluir a participantes de otras modalidades deportivas. Igualmente, el número de jugadoras incluidas en el estudio es notablemente inferior al número de participantes del género masculino. Por lo tanto, no se ha podido analizar las posibles diferencias existentes entre género. En este sentido, para futuras



investigaciones sería positivo aumentar la participación de las jugadoras de género femenino para conocer las diferencias entre género respecto a las asociaciones establecidas en el presente estudio.

Otra limitación del estudio es el número reducido de jugadores por equipos lo que ha imposibilitado la realización de un análisis multinivel que ayude a testar por equipos cómo se comportan las relaciones cada una de las variables analizadas. Por ello, para futuras investigaciones se debería incluir a un mayor número de participantes por equipo para analizar de forma multinivel las variables que puedan establecer una relación con el aumento del rendimiento del equipo.

A pesar de las limitaciones señaladas con anterioridad, se considera que la presente investigación contribuir positivamente sobre el estudio de los conflictos de equipo dentro de los deportes colectivos ya que según nuestro conocimiento, no existen evidencias científicas que hayan analizado la relación entre el conflicto intra-grupo y el rendimiento percibido del equipo en el contexto deportivo, ni la incidencia que posee la eficacia colectiva sobre esta relación.

## REFERENCIAS

1. Abraham, E. K., McCusker, M. E., y Foti, R. J. (2019). Competing conversations: An examination of competition as intrateam interactions. *Frontiers in Psychology, 10*. doi:10.3389/fpsyg.2019.00970
2. American Psychological Association. (2019). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
3. Barki, H. y Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management, 15*, 216–244. doi:10.1108/eb022913
4. Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J. y Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 24*, 168–188. doi:10.1123/jsep.24.2.168
5. Cheung, G. W. y Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods, 11*, 296–325. doi:10.1177/1094428107300343
6. De Dreu, C. K. W. y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*, 741–749. doi:10.1037/0021-9010.88.4.741
7. Dithurbide, L., Sullivan, P. y Chow, G. (2009). Examining the influence of team-referent causal attributions and team performance on collective efficacy. *Small Group Research, 40*, 491–507. doi:10.1177/1046496409340328
8. Fransen, K., Mertens, N., Feltz, D. L., y Boen, F. (2017). "Yes, we can!" Review on team confidence in sports. *Current Opinion in Psychology, 16*, 98–103. doi:10.1016/j.copsyc.2017.04.024
9. González-Ponce, I., Leo, F. M., Jiménez, R., Sánchez-Oliva, D., Sarmento, H., Figueiredo, A. y García-Calvo, T. (2018). Athletes' perceptions of coaching competency and team conflict in sport teams: A multilevel analysis. *European Journal of Sport Science, 18*, 851–860. doi:10.1080/17461391.2018.1461245
10. 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, 13*(2), 45–52.
11. Hair, J., Babin, B. Anderson, R., y Black, W. (2018). *Multivariate data analysis* (8nd ed.). Hampshire, Winchester: Cengage Learning.
12. Hernández Bonilla, L. D. (2019). Intervención psicológica en la selección absoluta de fútbol de costa rica para el mundial de colombia 2016. *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico, 4*(2), 17. doi:10.5093/rpadef2019a16
13. Heuzé, J. P., Raimbault, N. y Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences, 24*, 59–68. doi:10.1080/02640410500127736
14. Holt, N. L., Knight, C. J. y Zukiwski, P. (2012). Female athletes' perceptions of teammate conflict in sport: Implications for sport psychology consultants. *The Sport Psychologist, 26*, 135–154. doi:10.1123/tsp.26.1.135
15. Hox, J. J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.

## Conflicto intra-grupo y rendimiento percibido

16. Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282. doi:10.2307/2393638
17. Lavoie, N. M. (2007). Interpersonal communication and conflict in the coach-athlete relationship. En S. J. y D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 29–40). Champaign, IL: Human Kinetics.
18. 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.
19. Leo, F. M., González-Ponce, I., Amado, D., Pulido, J. J., y García-Calvo, T. (2016). An approach to group processes in female professional sport. *European Journal of Human Movement*, 36, 57–74.
20. Leo, F. M., González-Ponce, I. y Sánchez-Miguel, P. A. (2015). El conflicto de rol y el conflicto de equipo como debilitadores de la eficacia colectiva. *Revista de Psicología del Deporte*, 24, 171–176.
21. Leo, F. M., González-Ponce, I., Sánchez-Miguel, P. A., Ivarsson, A. y García-Calvo, T. (2015). Role ambiguity, role conflict, team conflict, cohesion and collective efficacy in sport teams: A multilevel analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 20, 60–66. doi:10.1016/J.PSYCHSPORT.2015.04.009
22. Leo, F. M., García-Calvo, T., González-Ponce, I., Pulido, J. J. y Fransen, K. (2019). How many leaders does it take to lead a sports team? The relationship between the number of leaders and the effectiveness of professional sports teams. *PLoS ONE*, 14, e0218167. doi:10.1371/journal.pone.0218167
23. Leo, F. M. y Flores-Cidoncha, A. (2021). Cohesión de grupo y conflicto intra-grupo en equipos deportivos. En T. García-Calvo, F. M. Leo, y E. Cervelló (Eds.), *Dirección de Equipos Deportivos* (pp. 209–234). España: Tirant Humanidades.
24. Leo, F. M. y López-Gajardo, M. A. (2021). La eficacia colectiva en deportes colectivos. En T. García-Calvo, F. M. Leo, y E. Cervelló (Eds.), *Dirección de Equipos Deportivos* (pp. 209–234). España: Tirant Humanidades.
25. MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. y Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99–128. doi:10.1207/s15327906mbr3901\_4
26. Martin, L., Bruner, M., Eys, M. y Spink, K. (2014). The social environment in sport: Selected topics. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 7, 87–105. doi:10.1080/1750984X.2014.885553
27. McEwan, D. (2020). The effects of perceived teamwork on emergent states and satisfaction with performance among team sport athletes. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 9, 1–15. doi:10.1037/spy0000166
28. McEwan, D. y Beauchamp, M. R. (2014). Teamwork in sport: A theoretical and integrative review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 7, 229–250. doi:10.1080/1750984X.2014.932423
29. Mellalieu, S., Shearer, D. A. y Shearer, C. (2013). A preliminary survey of interpersonal conflict at major games and championships. *The Sport Psychologist*, 27, 120–129. doi:10.1123/tsp.27.2.120
30. Muthén, L. K. y Muthén, B. O. (2018). *Mplus User's Guide: 1998–2018* (8th ed.). Los Angeles, CA: Muthén and Muthén.
31. Myers, N. D., Feltz, D. L. y 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
32. Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. En J. C. Nunnally y I. H. Bernstein (Eds.), *Psychometric theory* (pp. 248–292). New York, NY: McGraw-Hall.
33. Paradis, K. F., Carron, A. V y Martin, L. J. (2014). Athlete perceptions of intra-group conflict in sport teams. *Sport & Exercise Psychology Review*, 10, 4–18.
34. Partridge, J. A. y Knapp, B. A. (2016). Mean girls: Adolescent female athletes and peer conflict in sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28, 113–127. doi:10.1080/10413200.2015.1076088
35. Roffé, M. (2020). Psicología del jugador suplente en el fútbol. *Revista De Psicología Aplicada Al Deporte y Al Ejercicio Físico*, 5(2).

- doi:10.5093/rpadef2020a11
36. Salles, W. N., Soares, A. L., Collet, C., Milan, F. J., Palheta, C. E., Mendes, F. G., De Kós, L., Nascimento, J. V. y Carvalho, H. M. (2019). Influencia de la edad y la maduración en la eficacia colectiva percibida en jóvenes jugadores de baloncesto. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 19, 275–282.
37. Tabei, Y., Fletcher, D. y Goodger, K. (2012). The relationship between organizational stressors and athlete burnout in soccer players. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 6, 146–165. doi:10.1123/jcsp.6.2.146
38. Tekleab, A. G., Quigley, N. R. y Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group and Organization Management*, 34, 170–205. doi:10.1177/1059601108331218
39. Tenenbaum, G. y Gershgoren, L. (2011). Conclusions and recommendations: Toward a comprehensive framework of evidence-based practice with performers. En D. D. Luiselli, y J. K., Reed (Eds.), *Evidence-based approaches to performance enhancement* (pp. 249–262). New York, NY: Springer.
40. Tenenbaum, G., Kamata, A. y Hayashi, K. (2007). Measurement in sport and exercise psychology: A new outlook on selected issues of reliability and validity. En G. Tenenbaum y R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (3 ed.) (pp. 757–773). New York, NY: John Wiley y Sons, Inc.
41. Wall, J. A. y Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515–558. doi:10.1177/014920639502100306
42. Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C. y Zazanis, M. (1995). *Collective efficacy, Self-efficacy, adaptation, and adjustment*. New York, NY: Springer.
43. Zumeta, L. N., Oriol, X., Telletxea, S., Amutio, A., y Basabe, N. (2016). Collective efficacy in sports and physical activities: Perceived emotional synchrony and shared flow. *Frontiers in Psychology*, 6, 1960. doi:10.3389/fpsyg.2015.01960