



**Universitat**  
de les Illes Balears

**TESIS DOCTORAL**  
**2022**

**EFICACIA COLECTIVA, AUTOEFICACIA,  
COOPERACIÓN Y COHESIÓN EN FUTBOLISTAS**

**Claudia Alicia Rivas Garza**



**Universitat**  
de les Illes Balears

**TESIS DOCTORAL**  
**2022**

**Programa de Doctorado en Psicología**

**EFICACIA COLECTIVA, AUTOEFICACIA,  
COOPERACIÓN Y COHESIÓN EN FUTBOLISTAS**

**Claudia Alicia Rivas Garza**

**Director: Alejandro García Mas**

**Tutor: Alejandro García Mas**

**Doctora por la Universitat de les Illes Balears**

## **Dedicatoria**

Dedico todo este esfuerzo y trabajo a mi hija Alexa Da Pozzo, la luz de mi vida, mi mejor y más amorosa crítica y la fuente de todo lo bueno que tengo.

A mí abuelo Octavio Rivas Cid y a mis padres Octavio Rivas Solís y Silvia Garza por seguirme inspirando más allá del tiempo y la distancia de la vida.

A mi hermano Octavio Rivas Garza por ser roca sólida en la tempestad y apoyarme en momentos difíciles, por desarrollar una autoeficacia en su relación de hermano conmigo.

A Dionigi Albera y su presencia continua, a pesar de la distancia, siempre con tus ojos llenos de fe por mí.

A mis abuelas Alicia Borrego y María Solís por su ejemplo tan diferente y tan complementario.

Y a esa persona única que ha llenado mi vida de inteligencia, amor, reflexión, paciencia, viajes, congresos, artículos, risas, retos y una buena cantidad de incremento en mi percepción de autoeficacia, desde hace más 20 años.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a mi querida hija Alexa Da Pozzo por las horas robadas en este tiempo, por las ausencias por estudio y trabajo, por tu infinita ternura, comprensión y paciencia, y porque tú estás: ¡Muy bien!

A mi maestro, tutor y director de ésta tesis, quien me ha enseñado, inspirado, guiado y “pulido” en el ámbito de la Psicología del Deporte, y en el de la investigación: el Dr. Alexandre García-Mas, por su infinita paciencia y confianza en mí, a lo largo de estos años, por su generosidad como profesional y como persona con todos los mexicanos, en especial con los miembros de la Asociación Mexiquense de Psicología del Deporte y la Actividad Física. Le admiramos, respetamos y apreciamos mucho Doctor.

Al Dr. Octavio Rivas porque me contagiaste de la pasión por la Psicología del Deporte, además de ser un gran padre y líder. Tú, hasta el infinito, eres un mago, un sabio... yo he tenido que estudiar mucho.

A mi hermano Octavio Rivas Garza por siempre estar ahí con un gesto de apoyo y soporte. Por ser mi ejemplo siempre y porque sin ti la vida no sería tan extraordinariamente bella. A mi otro hermano, Eduardo Fentanes Orozco, por ser una constante en mi vida, por las horas trazando objetivos y volando sueños, así como por las enseñanzas prácticas y de vida, por todos los minutos reflexionando juntos sobre la unión del trabajo de cancha y la psicología aplicada y cómo “entrenar” autoeficacia, desde lo táctico, gracias a ti ahora entiendo mucho más este juego que tiene tanto que ver con la vida misma.

A mi tío Marcio, quién con su ternura y pensamiento agudo, crítico e inteligente, su necesidad incansable de aprender y no quedarte con las ganas, inspiras a ser mejor día con día, tú eres todo un ejemplo que seguir.

A mi primo Marcio Rivas Fuentes, enorme ejemplo de tolerancia, ternura, resiliencia y horas trabajando la tesis de licenciatura y superando las pruebas de vida. Te quiero, admiro y agradezco siempre.

A cuatro mujeres que amo y admiro: María Esther Butrón, Laura Fuentes, Alma Martínez y Valeria Mejía (mi hijita por amor) por lo que a cada momento me comparten y enseñan. Porque siendo tan diferentes, cada una posee una manera única de vivir el “eterno” femenino.

Al Dr. Dionigi Albera por creer incondicionalmente en mi inteligencia y capacidad de realización, así como por haberme inspirado con su propio esfuerzo en los años que compartimos juntos, *per essere indimenticabile e sempre presente nella mia vita*.

A mi Maestro Sergio González de la Garza por SER y por mostrarme el camino, por el amor incondicional y porque en cada momento siempre está tu LUZ conmigo.

A mis “Titos” Manuel Ramos e Imelda Robles por darme toneladas de amor, sabiduría y comprensión a cada instante. Y a mis hermanos Juan Pablo y Manuel los quiero. Mar, Christel, Oscar, Cesar y Rubén gracias por elegirme como parte de la familia.

A mis exalumnos, ahora colegas y amigos: Ada Saraí Albarrán y Jonatán Yáñez, los llevo en el corazón de mi corazón, gracias por compartir este tiempo y espacio juntos, y por seguir aprendiendo en equipo. A Ricardo Ponzanelli y Jesica Jiménez Arcos, por su cariño, amistad y apoyo en la elaboración de esta tesis.

A mis queridas alumnos de un tiempo y ahora excelentes colegas Evelyn Garduño y Jazmín Rivera, quienes son un ejemplo de cariño, lealtad y crecimiento. A Juan Carlos Pérez por desgarrarse conmigo para tener todo a tiempo, salvaste el balón en la línea, gracias. Gracias equipo Activa

A los cuatro entrenadores que han marcado mi vida y me han mostrado en cada entrenamiento el camino de la autoeficacia: Bora Milutinovic, Miguel Mejía Barón, José Manuel de la Torre y Nicolás Larcamón. A todos los atletas y entrenadores que han confiado en mi trabajo y aporte a su vida y por todo lo que ustedes han contribuido a la mía. A mi Club Puebla que me cambio para bien la vida.

A los entrenadores que me hicieron eficaz en el patinaje artístico, gracias por las horas invertidas en lograr que yo desarrollara mis capacidades en el hielo, desde cero y hasta el próximo salto: Lety Badillo, Zule Bello, Rodrigo Herrada y Mary Ro Reyes son las mejores “coaches” y un ejemplo de cómo generar pensamientos de eficacia y eficacia en un atleta.

A todos los colegas que a lo largo de este tiempo me han enseñado y compartido.

Y de manera muy especial a la Universidad de las Islas Baleares y todo su equipo humano: académico y administrativo, su apoyo siempre invaluable.

## **Resumen**

El propósito de la presente tesis de doctorado es revisar los conceptos de autoeficacia individual, así como la eficacia por el trabajo en equipo (individualismo-colectivismo) que se presenta como una teoría explicativa de la dinámica interna de los equipos deportivos distinta a las teorías en vigor, especialmente la cohesión deportiva. Se utilizó el *Cuestionario de Eficacia Colectiva Percibida* (CEC) para medirla en el contexto del fútbol siguiendo las propuestas realizadas por Heuzé, Raimbault y Fontayne (2006), para deportes como el baloncesto y el balonmano y se utilizó una versión adaptada del *Collective Efficacy and Teamwork Questionnaire* (Tasa, Taggar y Seijts, 2007), el *Cuestionario de Eficacia y Conductas para Trabajo en Equipo* (CETE), para evaluar la relación entre la eficacia colectiva y la capacidad para trabajar en equipo (balance individualismo-colectivismo). El presente estudio contó con 179 jugadores de fútbol asociación, del sexo masculino profesionales y amateurs, divididos en 8 diferentes equipos de distinto nivel competitivo. La edad media de los participantes fue de 20.24 años, con un rango de 13 a 37 años y una DE 1.83. Los resultados obtenidos muestran que ambos cuestionarios el CEC y el CETE, presentan una aceptable fiabilidad interna. Estos mismos resultados reflejan que existe una percepción clara del individualismo y del colectivismo dentro de los jugadores de fútbol evaluados, al mismo tiempo que no existe una relación directa con la disposición a trabajar en equipo, y por lo tanto, hay que buscar variables moduladoras, como la cooperación, que expliquen la disposición “motivacional” a trabajar en equipo.

## **Abstract**

The purpose of this paper is to review the concepts of individual self efficacy and teamwork effectiveness (individualism-collectivism), presented as an explanatory theory of the internal dynamics of the different sports teams to the theories currently in force, especially sporting cohesion. Has been used the *Perceived Collective Efficacy Questionnaire*, CEC, to measure in the context of football, following the proposals made by Heuzé, Raimbault *et al.* (2006) for sports like basketball and handball; another tested employed was an adapted version of *Collective Efficacy and Teamwork Questionnaire* (CETE, Taggar and Seijts, 2007), in order to evaluate the relationship between collective efficacy and capacity for teamwork (balance individualism-collectivism). This study involved 179 participants, all males' players of football (soccer), divided into 5 different teams in different competitive level. The average age of participants was 20.24, ranging

from 13 to 37 years old and a SD of 1.83. The results show that both questionnaires the CEC and the CETE, showed acceptable internal reliability. The same results show that there is a clear sense of individualism and collectivism within football players tested, while there is no direct relationship with the willingness to work together, and therefore, look for intermediate variables explain them better.

### **Resum**

L'objectiu de la present tesi de doctorat és revisar els conceptes d'autoeficàcia individual, així com l'eficàcia pel treball en equip (individualisme-col·lectivisme) que es presenta com una teoria explicativa de la dinàmica interna dels equips esportius diferent de les teories actualment en vigor, especialment de la cohesió esportiva. Es va utilitzar el Qüestionari d'Eficàcia Col·lectiva Percebuda (CEC) per mesurar-la en el context del futbol, tot seguint les propostes realitzades per Heuzé, Raimbault i Fontayne (2006), per a esports com el bàsquet i l'handbol, i es va utilitzar una versió adaptada del Collective Efficacy and Teamwork Questionnaire (Tasa, Taggar i Seijts, 2007), el Qüestionari d'Eficàcia i Conductes per a Treball en Equip (CETE), per avaluar la relació entre l'eficàcia col·lectiva i la capacitat per treballar en equip (balanç individualisme - col·lectivisme). El present estudi va comptar amb 179 participants, tots ells varons, jugadors professionals, adults joves i juvenils de futbol associació, dividits en 8 diferents equips de diferent nivell competitiu. L'edat mitjana dels participants va ser de 20.24 anys, amb un rang de 13 a 37 anys i una DE de 1.83. Els resultats obtinguts mostren que ambdós qüestionaris -el CEC i el CETE- presenten una acceptable fiabilitat interna. Aquests mateixos resultats reflecteixen que hi ha una percepció clara de l'individualisme i del collectivisme per part dels jugadors de futbol avaluats, alhora que no hi ha una relació directa amb la disposició a treballar en equip, i per tant, cal buscar variables moduladores, com la cooperació, que expliquin la disposició “motivacional” a treballar en equip.



## Índice

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	6
Abstract	7
1. Introducción Teórica	12
1.1 Historia de cuatro penaltis	12
1.2 Autoeficacia en el deporte	21
1.3 La eficacia colectiva	35
1.4 Consideraciones antropológicas	49
2. Objetivos del estudio	62
3. Método	64
3.1 Participantes	64
3.1.1 Situación Deportiva y Filosofía de los 8 equipos	67
3.2 Instrumentos de medida	71
3.3 Procedimiento	74
3.4 Análisis estadístico	75
3.5 Consideraciones deontológicas	75
4. Resultados	77
5. Discusión	106
6. Limitaciones del estudio	116
7. Aplicaciones prácticas	118
8. Epílogo	120
9. Referencias	122
10. Anexos	132
10.1 Anexo 1. Cuestionario CEC.	132
10.2 Anexo 2. Cuestionario CETE.	134
10.3 Anexo 3. Los 4 factores del CEC, ítems que lo componen y características	136
10.4 Anexo 4. Aval ético Asociación Mexiquense de Psicología del Deporte y de la Actividad Física	144

## Índice de Figuras

Figura 1. El penalti lanzado por Antonin Panenka contra Sepp Maier en la final de la Eurocopa de 1976 contra Alemania	13
Figura 2. El penalti lanzado por Andrea Pirlo en la Eurocopa de 2012 contra Hart, el portero de Inglaterra	14
Figura 3. El penalti de Sergio Ramos en la Eurocopa de 2012 contra Rui Aparicio, el <i>guardaredes</i> de Portugal	16
Figura 4. El penalti lanzado por Miroslav Djukic el último partido de la Liga española del año 1994 en Riazor	17
Figura 5. Marco general de la Teoría de la Autoeficacia de Bandura (1986)	34
Figura 6. Antecedentes y Consecuencias de la Eficacia Colectiva en Deportes de Equipo	47

## Índice de Tablas

Tabla 1. Atributos asignados al Individualismo y al Colectivismo	57
Tabla 2. Distribución de tipologías entre Chile, España, Estados Unidos, México y China	60
Tabla 3. Distribución de las tipologías en <i>porcentajes aproximados</i> entre Chile, España, Estados Unidos, México y China	60
Tabla 4. Descripción de los participantes del estudio entre los diferentes equipos, media de edad, rango y desviación estándar	66
Tabla 5. Resultados de Alfa de Cronbach de CEC global y de los 4 factores del CEC	78
Tabla 6. Media y DE en los 4 factores del CEC y del CEC global, en función de los equipos estudiados	79
Tabla 7. CEC global	80
Tabla 8. Eficacia contraofensiva	80
Tabla 9. Eficacia de defensa	81
Tabla 10. Eficacia percibida de finalización-transición	81
Tabla 11. Eficacia percibida ofensiva	81
Tabla 12. Resultados de <i>t-Student</i> para comparar diferencias significativas entre las medias de los grupos del CEC global	82
Tabla 13. Resultados de <i>t-Student</i> para comparar diferencias significativas entre las medias de los grupos del factor de eficacia contraofensiva	83
Tabla 14. Resultados de <i>t-Student</i> para comparar diferencias significativas entre las medias de los grupos del factor de eficacia de defensa	84
Tabla 15. Resultados de <i>t-Student</i> para comparar diferencias significativas entre las medias de los grupos del factor de eficacia percibida finalización-transición	85
Tabla 16. Resultados de <i>t-Student</i> para comparar diferencias significativas entre las medias de los grupos del factor de eficacia percibida ofensiva	86
Tabla 17. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC de todos los grupos	87

Tabla 18. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC de la liga mayor	87
Tabla 19. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Toluca	88
Tabla 20. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Alebrijes	88
Tabla 21. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Potros 2 <sup>a</sup>	89
Tabla 22. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Potros 2 <sup>a</sup> B	89
Tabla 23. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Potros 3 <sup>a</sup> A (2010)	90
Tabla 24. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Potros 3 <sup>a</sup> A (2014)	90
Tabla 25. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Potros 4 <sup>a</sup> A	91
Tabla 26. Resultados de Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach de CETE global y de sus 3 Factores	92
Tabla 27. Media y desviación estándar de los 3 factores del CETE y media del CETE global, en función de los equipos estudiados	93
Tabla 28. CETE global	94
Tabla 29. Colectivismo Horizontal	94
Tabla 30. Colectivismo vertical/conformismo	94
Tabla 31. Individualismo	95
Tabla 32. Resultados de <i>t-Student</i> para comparar diferencias significativas entre las medias del factor de colectivismo horizontal	95
Tabla 33. Resultados de <i>t-Student</i> para comparar diferencias significativas entre las medias del factor de individualismo	96
Tabla 34. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE de todos los grupos	97
Tabla 35. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE de Liga Mayor	97
Tabla 36. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE del equipo Toluca	97
Tabla 37. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE equipo Alebrijes	98
Tabla 38. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE equipo Potros 2 <sup>a</sup>	98
Tabla 39. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE equipo Potros 2 <sup>a</sup> B	98
Tabla 40. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE del equipo Potros 3 <sup>a</sup> (2010)	99
Tabla 41. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE del equipo Potros 3 <sup>a</sup> (2014)	99
Tabla 42. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE equipo Potros 4 <sup>a</sup>	99
Tabla 43. Coeficiente de Correlación entre CETE y CEC	100
Tabla 44. Coeficiente de correlación CETE-CEC en Liga Mayor	101
Tabla 45. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Toluca	101
Tabla 46. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Alebrijes	101
Tabla 47. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Potros 2 <sup>a</sup>	102

Tabla 48. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Potros 2 <sup>a</sup> B	102
Tabla 49. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Potros 3 <sup>a</sup> (2010)	102
Tabla 50. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Potros 3 <sup>a</sup> (2014)	103
Tabla 51. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Potros 4 <sup>a</sup>	103
Tabla 52. Efecto Cohen CEC entre Potros 3 <sup>a</sup> (2010 y 2014)	104
Tabla 53. Efecto Cohen CETE entre Potros 3 <sup>a</sup> (2010 y 2014)	105
Tabla A. Correlaciones simples de Pearson para el conjunto de los equipos estudiados	141
Tabla B. Correlaciones de Pearson entre la eficacia colectiva (medida con el CEC) y la disposición al trabajo en equipo (medida con el CETEC) para el subgrupo formado por los equipos Potros Liga Mayor y Potros 2 <sup>a</sup> b, global y entre los factores de cada cuestionario	142
Tabla C. Correlaciones de Pearson entre la eficacia colectiva (medida con el CEC) y la disposición al trabajo en equipo (medida con el CETEC) para el subgrupo de equipos formado por el Potros 2 <sup>a</sup> , el Potros 3 <sup>a</sup> y el Potros 4 <sup>a</sup> , global y entre los factores de cada cuestionario	143
Tabla D. Análisis de regresión múltiple de la eficacia colectiva según los factores de la disposición a trabajar en equipo	143

## **Introducción Teórica**

### **Historia de cuatro penaltis**

Antes de llevar a cabo la introducción del marco teórico en el que se moverá este estudio, la autoeficacia -y más concretamente, la autoeficacia colectiva- se ha pensado que tal vez una introducción "anecdótica" con cuatro ejemplos de conductas deportivas bien estandarizadas, pudiera servir de ilustración sobre el tipo de problemas a los que nos tenemos que enfrentar cotidianamente en la práctica aplicada de la psicología del deporte, interviniendo en el campo deportivo del fútbol, en este caso. Por lo tanto, se ha redactado una breve historia -que hemos ilustrado- de cuatro penaltis, o penas máximas, que tienen vida propia y que forman parte de la memoria colectiva de los aficionados al fútbol.

Así, ha pasado a la fama y a la historia del fútbol mundial -en la final de la Eurocopa de 1976, jugada entre Alemania y la antigua Checoslovaquia- un jugador de la entonces República Checoslovaca, quien a la hora de lanzar el penalti que le correspondía, decidió dispararlo de una forma que nunca había sido vista anteriormente en un torneo oficial, este jugador era Antonin Panenka. Aparentemente decidió innovar radicalmente, una cosa muy compleja de realizar en cualquier deporte.

En lugar de dispararlo colocado a una de las esquinas del arco contrario, o hacia una de las escuadras, o al lado contrario por el que lo había hecho el portero; amagó un disparo a la derecha y, en cambio, mientras el arquero -que en esa final era el germano Sepp Maier- se lanzaba hacia uno de los costados, disparó suave, dándole una leve parábola al balón hacia el centro exacto de la portería (ver Figura 1). El esférico entró, y Checoslovaquia ganó esa eliminatoria, pero mientras se iba acercando hacia el balón, antes de dispararlo, todos sus compañeros empezaron a gritar y a llevarse las manos a la cabeza, diciéndole: "¡No, Antonin, por favor no lo hagas!"



Figura 1. El penalti lanzado por Antonin Panenka contra Sepp Maier en la final de la Eurocopa de 1976 contra Alemania.

Fuente: <https://www.agefotostock.es/age/es/detalles-fotograf%C3%ADa-de-not%C3%ADcias/antonin-panenka-checoslovaquia-anotando-victoria-decisiva-penalti-gol-sepp-maier-alemania-uefa-euro-1976-eurocopa-final/CKP-F201108240274701>

Pero detrás de esta historia está la otra, en realidad, no innovó en ese momento -aunque era decididamente un instante absolutamente crítico- ya que llevaba varios años probándolo en partidos y practicándolo en los entrenamientos, desde que decidiera hacerlo así para poder ganar a su compañero, el portero del equipo de los Bohemians, Zdenek Hruska, alguna de las apuestas que se cruzaban en los entrenamientos. Y lo siguió practicando, sobre todo en giras y torneos fuera de Europa, aunque los medios de comunicación -que entonces no eran ni mucho menos tan globales ni tan perspicaces- captaron el interés de la novedad, con lo que, en el momento de dispararlo en la final de 1976, nadie, fuera de él y de su equipo se esperaba esa acción, y, mucho menos, el portero contrario.

Cuando, en alguna de las entrevistas, Panenka dice que en ese momento, a un paso de la gloria o de la infamia, pensó en ese tiro centrado y flojo para resolver la pena máxima, el *rigore*, en italiano, está diciendo la verdad, pero desde luego, no toda la verdad. Además, para añadir un poco de información a esta circunstancia, lo lanzó cuando el tirador rival anterior, Uli Hoeness, había fallado su penalti y los checoslovacos se hallaban en relativa ventaja en el conteo entre errados y acertados.

El 20 de junio de 2011 se cumplieron 35 años de aquella acción, y en la Eurocopa de Polonia y Ucrania de 2012, otro jugador, el italiano Andrea Pirlo, lanzó otro penalti de la misma manera, a lo "Panenka", empujándolo suave, con parábola y centrado en la portería (Figura 2). Frente a Hart, el portero inglés, contribuyó con su gol a la victoria de Italia frente a Inglaterra en la clasificación para las semifinales.



Figura 2. El penalti lanzado por Andrea Pirlo en la Eurocopa de 2012 contra Hart, el portero de Inglaterra.

Fuente: <https://bleacherreport.com/articles/1891194-10-perfect-panenkas-from-andrea-pirlo-and-beyond>

No se tiene noticias de que Andrea Pirlo lo hubiera entrenado asiduamente antes de ejecutarlo en ese encuentro de cuartos de final, pero seguramente las consideraciones que estaban en su mente debían ser muy diferentes de las que tenía Panenka en la suya, antes de lanzar su penalti. Más tarde, Buffon, el portero italiano, declararía que fue él quien le dijo, (lo mismo que Panenka declaró muchos años después de su lanzamiento): “a ver qué portero se va a quedar quieto en la línea de gol sin lanzarse”, indicándole así cómo debía tirarlo, dando por supuesto que contaba con la técnica, la tranquilidad y la confianza suficiente como para llevar a cabo esa precisa acción en ese instante.

Las características personales de los dos jugadores, sus situaciones en los equipos, las condiciones que los rodeaban en la competición europea en que se hallaban con 36 años de diferencia, eran absolutamente diferentes. Pero, posiblemente, alguna característica mental debería compartir en los momentos anteriores a la toma de decisiones previa al partido, y en especial a la hora de ejecutar el penalti. Uno de ellos, checoslovaco, diestro, divertido, bullidor, sin una extraordinaria calidad técnica personal o talento, el "alma" de las concentraciones y de los equipos, capaz de jugarse una cena con cualquiera de sus compañeros en una apuesta totalmente incontrolable. El otro jugador, Andrea Pirlo, por el contrario, es frío, elegante, zurdo; mediocampista también, pero con una excelsa técnica personal tanto en el remate, el control, la visión, como en los desplazamientos largos de balón o en los pases al delantero.

El tercer penalti que trataremos aquí también pertenece a la Eurocopa de 2012. Un defensa central del Real Madrid, llamado Sergio Ramos había fallado su lanzamiento de penalti en una semifinal -en el mes de abril de 2012- de la competición europea máxima de clubes: la "Champions League", contra Neuer, el portero del Bayer de Munich, enviando su balón muy por encima del larguero, y perdiendo con ese fallo la eliminatoria. No solamente quedó eliminado el Real Madrid de la competencia, sino que el jugador fue objeto de una serie continua de comentarios y chistes en las redes sociales, en los diarios deportivos, en todos los medios de comunicación y entre todo tipo de aficionados. La persuasión verbal, parecería volverse totalmente en su contra -que como veremos es una de las fuentes de autoeficacia-. Sin embargo, el jugador, siempre dijo que había fallado, pero que no había cambiado nada en su actitud hacia el deporte y las exigencias personales.

Así las cosas, el día 28 de junio de 2012, en la semifinal entre España y Portugal, las circunstancias le dieron la oportunidad de probar de nuevo los límites de su autoconfianza. El partido llegó al final del tiempo reglamentario y de la prórroga, empatado y sin goles. De modo que empezó la tanda de penaltis lanzando primero España, y fallando. En el tercer penalti apareció Sergio Ramos decidido, puso el balón en la marca de cal de los once metros y se dirigió decidido hacia el lanzamiento.





Figura 3. El penalti de Sergio Ramos en la Eurocopa de 2012 contra Rui Aparicio, el *guardaredes* de Portugal.

Fuente: <https://www.chicagotribune.com/hoy/ct-hoy-8111000-sergio-ramos-y-pirlo-poesia-a-lo-panenka-en-la-eurocopa-story.html>

Y cuando posiblemente todos los espectadores españoles se habían puesto en pie y contenían la respiración- disparó el balón, ni tan lento ni tan curvo como los dos penaltis que hemos visto antes, pero sí al centro de la portería, dejando al arquero Ruí Aparício en el suelo mirando cómo el balón entraba en la portería (Figura 3). Un "Panenka" tan sorprendente como los ya relatados, pero en este caso, con las características técnicas y las experiencias previas -compartidas por millones de personas- del lanzador.

Al final del partido, Ramos declaró que "para nada tenía miedo... tenía ganas desde lo que ocurrió con mi equipo en las semifinales de la Liga de Campeones, porque siempre he tenido confianza". Y siguió, abundando de una manera espontánea en el concepto de eficacia: "Es algo que cuando te juegas tanto, es lo último que se puede esperar el portero, y sobre todo viniendo de un defensa. Es un poco arriesgado, pero vas con seguridad y con mucha confianza". Añadió que lo decidió al iniciar la carrera hacia el balón, pero, como siempre, aparecen informaciones que complementan su versión. Dos compañeros suyos de club y de selección, Xabi Alonso y Álvaro Arabeloa, indicaron, al ser preguntados por ese tipo de lanzamiento: "Ramos llevaba mucho tiempo diciendo que lo iba a tirar así. Algunos no le creían, pero a mí no me sorprende". Como vemos, la información que

manejaba Ramos para hallarse con confianza suficiente para lanzar de esa manera es de un orden distinto del que hemos visto en los dos jugadores anteriores, y también lo será respecto del cuarto penalti estudiado.

El cuarto y último penalti que se considerará en esta introducción con base en hallazgos anecdóticos derivados de acontecimientos reales y que tienen relevancia en el aspecto psicológico de la práctica deportiva, es el llamado penalti "Djukic". Este penalti le dio la liga del año 1994 al F.C. Barcelona, frente a un sorprendente Deportivo de la Coruña. Este equipo se enfrentaba al Valencia CF en Riazor (campo del equipo gallego), el día 14 de mayo de 1994. El FC Barcelona ya había resuelto su partido con tranquilidad (5 a 2 goles) y los jugadores, sobre el césped, estaban esperando la finalización del partido entre el Valencia y el Deportivo para saber si ganaban o perdían ese campeonato.



Figura 4. El penalti lanzado por Miroslav Djukic el último partido de la Liga española del año 1994 en Riazor.

Fuente: <https://www.sport.es/es/noticias/barca/cumplen-anos-del-penalti-djukic-7454746>

Cuando faltaban escasos minutos para el final del encuentro, el árbitro -López Nieto- señaló un penalti por un derribo en el área a Bebeto (jugador brasileño, máximo anotador del equipo gallego entonces y una de sus figuras) por parte del defensa central, Giner del equipo de Valencia.

Mientras estalla el estadio de Riazor, los jugadores celebran el señalamiento del penalti como si el gol ya estuviese anotado en el marcador. Es historia, que, en ese momento, mientras el campo del Barcelona calla por completo, el entonces entrenador y antiguo jugador del equipo, el holandés Johann Cruyff, dijo, dirigiéndose a su banquillo, también mudo: “Tranquilos, lo va a fallar”.

La memoria colectiva de los aficionados al fútbol, -y especialmente, aquellos del Deportivo de La Coruña-; han puesto el estigma de la falta de confianza -de la "cobardía", en los comentarios más extremos- de Beбето para no lanzar el penalti, siendo el máximo goleador del equipo. Se adjunta a esta memoria el hecho de que, hasta ese momento, ¡Beбето había fallado dos penaltis anteriormente! Ante el Oviedo y el equipo inglés del Aston Villa, justificando así, esa falta de seguridad en el lanzamiento del penalti más importante de su vida y de la del Deportivo de la Coruña, hasta ese momento.

Para acabar de aportar información en tal punto, el central que con su derribo había provocado el penalti dijo después del partido: “En ese momento todos (los jugadores del Valencia) miramos a Beбето”, añadiendo una pizca más de presión al jugador brasileño. Hay que decir que las palabras simultáneas de Johan Cruyff no habían llegado al campo, tal vez en nuestros días, con la transmisión casi instantánea de las noticias, hubiera supuesto un elemento más relevante para la consideración de la confianza propia del jugador.

Sin embargo, la visión del propio Beбето contradice absolutamente esta otra, consolidada en el tiempo. Más tarde, el jugador indicó que “quien diga que no me atreví a tirar el penalti, está mintiendo. Donato no estaba en el campo y Djukic era el lanzador. Él nunca fallaba, ni siquiera en los entrenamientos; hablé con él para tirarlo, pero me dijo que estaba bien para lanzar y hacer gol”. ¿Falta de confianza o autoconfianza firme? Pocas veces se hallará en la expresión espontánea y nada alambicada de un jugador en una situación límite como ésta, una aproximación más concreta y elegante a los problemas que implica el entendimiento de las complejidades de la autoeficacia en el campo práctico del deporte.

El hecho fue, ese mayo del año de 1994, que el jugador serbio Miroslav Djukic, cogió la

pelota y la colocó en el punto de penal. Lanzó el balón por el centro y suave -aunque sin parábola- y el portero valenciano lo detuvo sin problemas porque no se había lanzado hacia ninguno de los lados de la portería. Este portero valenciano, González, fue muy criticado con posterioridad al encuentro, incluso por el árbitro del mismo, por el excesivo gesto de lanzar el puño al aire al detener el balón, aunque en su descarga se acostumbra a indicar que había parado uno hacía pocas semanas; que normalmente era el arquero suplente, y que se hallaba en plena lucha por ganarse el lugar de la titularidad.

Las características personales de los cuatro jugadores, así como su procedencia étnica - cinco, en realidad, sí incluimos a Beбето, actor pasivo en el caso del cuarto penalti-, son realmente muy diferentes, tal como lo eran las situaciones en las que se vieron envueltos a la hora de tener que ejecutar sus penas máximas. En el caso de Sergio Ramos, un jugador andaluz que después de jugar en Sevilla pasó a defender en el Real Madrid, diestro, una persona con un gran entusiasmo, que había dado un importante salto social, poseedor de una técnica de nivel medio, muy físico y contundente, con una gran identidad española, siempre había demostrado un elevado nivel de autoestima, aunque en su carrera había sufrido un drástico cambio al tener que dejar de correr la banda como lateral y tener que pasar a jugar como defensa central y que tuvo que asumir durante los últimos años sin ser una posición de su agrado.

En el caso de Miroslav Djukic, se trataba de un jugador orgulloso -por su declaraciones a los medios de comunicación, que incluían una elevada identidad nacional serbia, diestro, central defensivo pero con bastante técnica personal, y muy dependiente de la opinión del público acerca de su rendimiento y de sus jugadas, incluso, hay que añadir que el año 2000, cuando por fin el Deportivo de la Coruña ganó el Campeonato de Liga Española, Djukic dijo a los medios de comunicación que "al fin me siento feliz". Seis años después, nos comunica un estado emocional, pero nada sabemos de su percepción de autoeficacia en años sucesivos, aunque el hecho es que en los equipos en los que jugó después del Deportivo (incluyendo la selección nacional serbia) siguió siendo uno de los jugadores elegidos para el lanzamiento de los penaltis de forma habitual.

La historia de estos cuatro penaltis no había sido puesta en conjunción anteriormente (y que en la actualidad se podría ampliar con muchos más ejemplos, tal vez no tan significativos puntualmente), ilustra de forma muy clara a nuestro entender, que las

consecuencias de la conducta deportiva, no controlan de forma absoluta a la emisión de esa misma conducta, acertar o fallar el penal.

Son otros los mecanismos que hacen que se emita dicha conducta. Se trata de la misma encrucijada, en otro nivel de complejidad y de relevancia, evidentemente, que la que se le planteó a Albert Bandura cuando se decidieron los académicos *proto-cognitivistas* a diseñar tanto la teoría como algunas investigaciones que consiguieran demostrar que el paradigma conductista no era totalmente irreductible. De acuerdo con el mismo Bandura, habría que buscar nuevos paradigmas cognitivo-conductuales para explicar la conducta humana. De una manera gráfica e imaginativa, el seleccionador español durante la Eurocopa de 2012, Del Bosque, comentó -acerca del penalti lanzado por Andrea Pirlo, y sin saber aún que uno de sus jugadores iba a hacer lo mismo unos días más tarde, que "había que tener dos corazones: uno para tirarlo y otro para vivir".

A continuación, se introducirán los conceptos de autoeficacia, autoeficacia en el deporte y de eficacia colectiva en el deporte; para posteriormente, introducir las características propias de los jugadores mexicanos de fútbol, desde una perspectiva antropológica, resaltando las características de individualidad y colectivismo culturalmente presentes.

# Autoeficacia en el deporte

Psychological Review  
1977, Vol. 84, No. 2, 191-215

## Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change

Albert Bandura  
Stanford University

The present article presents an integrative theoretical framework to explain and to predict psychological changes achieved by different modes of treatment. This theory states that psychological procedures, whatever their form, alter the level and strength of *self-efficacy*. It is hypothesized that expectations of personal efficacy determine whether coping behavior will be initiated, how much effort will be expended, and how long it will be sustained in the face of obstacles and aversive experiences. Persistence in activities that are subjectively threatening but in fact relatively safe produces, through experiences of mastery, further enhancement of self-efficacy and corresponding reductions in defensive behavior. In the proposed model, expectations of personal efficacy are derived from four principal sources of information: performance accomplishments, vicarious experience, verbal persuasion, and physiological states. The more dependable the experiential sources, the greater are the changes in perceived self-efficacy. A number of factors are identified as influencing the cognitive processing of efficacy information arising from enactive, vicarious, exhortative, and emotive sources. The differential power of diverse therapeutic procedures is analyzed in terms of the postulated cognitive mechanism of operation. Findings are reported from microanalyses of enactive, vicarious, and emotive modes of treatment that support the hypothesized relationship between perceived self-efficacy and behavioral changes. Possible directions for further research are discussed.

Current developments in the field of behavioral change reflect two major divergent trends. The difference is especially evident in the treatment of dysfunctional inhibitions and defensive behavior. On the one hand, the mechanisms by which human behavior is acquired and regulated are increasingly formulated in terms of cognitive processes. On the other hand, it is performance-based procedures that are proving to be most powerful for effecting psychological changes. As a consequence, successful performance is replacing symbolically based experiences as the principle vehicle of change.

The present article presents the view that changes achieved by different methods derive from a common cognitive mechanism. The

apparent divergence of theory and practice can be reconciled by postulating that cognitive processes mediate change but that cognitive events are induced and altered most readily by experience of mastery arising from effective performance. The distinction between process and means is underscored, because it is often assumed that a cognitive mode of operation requires a symbolic means of induction. Psychological changes can be produced through other means than performance accomplishments. Therefore, the explanatory mechanism developed in this article is designed to account for changes in behavior resulting from diverse modes of treatment.

### *Cognitive Locus of Operation*

Psychological treatments based on learning principles were originally conceptualized to operate through peripheral mechanisms. New behavior was presumably shaped automatically by its effects. Contingency learning through paired stimulation was construed in

The research by the author reported in this article was supported by Research Grant M-5162 from the National Institutes of Health, United States Public Health Service.

Requests for reprints should be sent to Albert Bandura, Department of Psychology, Stanford University, Stanford, California 94305.

## **Autoeficacia en el deporte**

Habitualmente se distinguen diversos tipos de eficacia relacionadas con el contexto del deporte (Beauchamp, 2007); así, se puede encontrar que existen diferentes estudios que han tratado de medir la eficacia a través de las opiniones de los jugadores y del entrenador, por ejemplo (Andrade, Salguero, González, Tuero y Márquez, 2005; Bandura, 1997; Chase, Lirgg y Feltz, 1997; Lent y López, 2002). Pero la más relevante es la definición de autoeficacia, realizada por Bandura (1997, p. 2). como “la creencia de una persona -un deportista, en este caso- en sus capacidades para organizar y ejecutar una tarea específica, y que, además pueda ser realizada con éxito”. Para este autor, la autoeficacia es “la creencia de un individuo acerca de sus capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir unos logros determinados” (Bandura, 1997, p. 3).

Estos autores sostienen que la teoría cognitivo-social de Bandura (1986), en relación a las creencias de eficacia que actúan como predictoras de la conducta, en donde, entre las diferentes conductas estudiadas, el rendimiento ha sido una de las que ha recibido mayor atención en las investigaciones realizadas en el contexto deportivo (Balaguer, Escartí y Villamarín, 1995). Los resultados de estas investigaciones han mostrado de forma consistente relaciones positivas entre ambas variables (Moritz, Feltz, Fahrback y Mack, 2000) autoeficacia percibida y rendimiento deportivo (Fabra, Balaguer, Castillo, Mercé, y Duda, 2013).

En fechas más recientes, se ha realizado un mayor énfasis en la relación de la eficacia del entrenamiento y de la propia percepción de autoeficacia en los entrenadores deportivos y su influencia en la conducta de los deportistas. Duarte *et al.* (2017), definen la eficacia del entrenamiento como el desarrollo de la confianza en sus propias capacidades por parte del entrenador para favorecer el aprendizaje y el rendimiento de sus deportistas.

En la misma línea, Sivrikay (2018) cita a Rasmusen (2016), quien realizó un estudio en jugadores profesionales de futbol soccer sobre el efecto mediador de la autoeficacia deportiva en la relación entre perfeccionismo y ansiedad competitiva, el estudio arrojó resultados interesantes al mostrar que la autoeficacia tienen un efecto positivo en el rendimiento de los jugadores profesionales en Erzurum, Turquía, dichos resultados concuerdan con los obtenidos por Eris (2018) y Lin *et al.* (2016), en los que se obtienen

resultados consistentes al mostrar como la autoeficacia del entrenador tiene un efecto positivo en la percepción de autoeficacia de los jugadores.

Este concepto, ha tenido igualmente gran relevancia en los deportes colectivos, la eficacia colectiva, definida asimismo por Bandura (1997), como las creencias del grupo en sus capacidades para obtener las metas propuestas. Fabra *et al.* (2013), mencionan que existe un amplio espectro de investigaciones en el ámbito deportivo que se han centrado en la percepción de eficacia (autoeficacia) sobre las habilidades de cada deportista en un deporte concreto, es decir en la percepción de *autoeficacia individual* siendo más escasas las evaluaciones de eficacia a nivel grupal, eficacia colectiva. Dichos autores mencionan que de igual manera a lo que se observa con la autoeficacia individual, también se han encontrado asociaciones positivas entre la eficacia colectiva y el rendimiento (e.g., Myers, Feltz y Short, 2004).

En la presente investigación cobra relevancia, el papel que las expectativas de eficacia en relación con las funciones o tareas requeridas a un jugador implican la interacción entre dos o más jugadores. Esta forma de explorar las creencias de eficacia en un equipo se ha denominado *eficacia de rol*: las creencias de los miembros de un grupo sobre sus capacidades para llevar a cabo las responsabilidades individuales interdependientes que conllevan los roles formales dentro del grupo (Bray, 1998; Fabra *et al.*, 2013).

Tal y como lo mencionan, Fabra *et al.* (2013), los roles se refieren al conjunto de expectativas sobre las conductas de una determinada posición dentro de un grupo (Biddle y Thomas, 1966), que normalmente implican conductas interdependientes, es decir, a menudo se caracterizan por la alta interdependencia de tarea (Bray, 1998). Considerando concretamente los roles formales, éstos se refieren a las responsabilidades prescritas a los jugadores para conseguir los objetivos de un grupo de rendimiento (Mabry y Barnes, 1980).

Por ello, para el éxito de los equipos deportivos es esencial que los miembros sean eficaces o se perciban como tal, en el desempeño de las tareas relacionadas con las responsabilidades de su rol formal. Como señaló Bandura (1999, p. 227), “Si las personas van a trabajar juntas para conseguir éxito, los miembros del grupo tienen que desempeñar sus roles con un alto grado de eficacia”.



Por otra parte, y como se ha mencionado previamente, también existe la eficacia percibida por el entrenador, que es entendida como la apreciación que éste tiene de las capacidades y habilidades de cada jugador respecto al buen desarrollo de las acciones del juego (Chase *et al.*, 1997), mientras que la eficacia percibida por los compañeros es la creencia por parte de los jugadores en las capacidades de sus compañeros para desarrollar adecuadamente las exigencias de su deporte (Lent y López, 2002).

Estudios más recientes, como los citados por Olmedilla *et al.*, (2018) investigan la relación entre autoeficacia con la ansiedad, y su relación con la vulnerabilidad de un atleta a lesionarse, trabajo de investigación que apoya la intervención del psicólogo del deporte aplicado para el apoyo a los médicos y fisioterapeutas en el proceso de rehabilitación de los atletas.

Esta idea de autoeficacia es uno de los constructos psicológicos más influyentes en el deporte (Feltz, 1988), ya que de hecho, Gould, Greenleaf, Chung y Guinan (2002), hallaron que la autoeficacia y la eficacia colectiva se consideraban por parte de los participantes como unos de los principales factores que influían en su rendimiento deportivo.

La teoría de la autoeficacia de Bandura (1977), fue desarrollada dentro del marco de las diversas teorías sociales y cognitivas. Aunque en realidad, y teniendo en cuenta los antecedentes profesionales de Bandura, la teoría fue originariamente propuesta para explicar los diversos resultados alcanzados por los métodos usados en la psicología clínica para el tratamiento de diversas patologías ansiosas y fóbicas, aunque desde entonces se ha ido ampliando y aplicando a muchos otros ámbitos psicosociales, incluyendo el ejercicio físico y los estilos de vida saludables (McAuley, 1992; McAuley y Mihalko, 1998; O'Leary, 1985), el deporte y el rendimiento motor (Feliz, 1988), deporte de resistencia y su relación con la autoeficacia (Antiss *et al.*, 2018) y la ya mencionada relación entre autoeficacia y entrenadores, maestros de educación física (Abellan, *et al.*, 2019 y Arkan, 2020). Sin embargo, como se ha citado en la introducción, tal vez se debería indicar que la teoría fue el *kick off* (la patada de salida en el fútbol americano) del paradigma sociocognitivo, y, por supuesto, del actual marco teórico cognitivo-conductual.

El trabajo original de Albert Bandura, publicado en 1977, indica en su planteamiento básico, que las expectativas de eficacia personal determinan la forma de comportamiento de afrontamiento que se pondrá en marcha, así como cuánto esfuerzo se pondrá en ello, y por cuánto tiempo puede mantenerse ese comportamiento frente a los obstáculos y las experiencias aversivas. Asimismo, Bandura asevera que la persistencia de las personas en actividades que son percibidas como amenazadoras, pero que son relativamente seguras, produce -a través de la experiencia de maestría- una mejora de la autoeficacia y una correspondiente reducción en la tasa de conductas defensivas.

En la práctica, y de forma exclusivamente ilustrativa de este punto, se ha observado a un jugador profesional, medio de contención, campeón de 1ª. División en México, intentar todos los entrenamientos –durante mas de 6 meses- definición en la portería, buscando incrementar sus cualidades goleadoras, y en cada partido invariablemente tirar a portería sin ningún resultado positivo, asimismo continuamente se ejercitaba en la práctica del tiro penal, en el juego de la final, al llegar el momento de la definición del campeonato por medio –justamente- de un tiro de penalti, en un momento particularmente difícil y amenazador (dos de sus compañeros, referentes en el equipo, capitán y campeón goleador, habían fallado), tira el penal anotando un gol fundamental en dicha conquista del campeonato, en su declaración menciona “metí el que importaba.” Se ha de indicar que, en el campeonato de futbol mexicano, se juega una liguilla para el título con los 8 mejores equipos del torneo, mediante el cual se define al campeón.

La autoeficacia no es, en ningún caso, un juicio sobre la habilidad de uno mismo, hablando objetivamente, sino un juicio subjetivo de lo que puede lograr cada persona con esas habilidades (Bandura, 1986). Estos juicios son el producto de un proceso complicado de autovaloración y de persuasión que se basa en el procesamiento cognitivo de las diversas fuentes de información de la eficacia (Bandura, 1990). Bandura (1977 y 1986), dividió estas fuentes como los logros de la ejecución y experiencias anteriores, la experiencia vicaria, la persuasión verbal y el estado físico, fisiológico y psicológico. Más tarde, otros investigadores han añadido otras categorías diferentes, como el estado emocional, y las experiencias imaginarias, como la visualización o los sueños (Maddux, 1995; Schunk, 1995). Por lo tanto, en la actualidad estas fuentes pueden dividirse en seis categorías:

1. *Logros de ejecución*: es una de las fuentes de información con más peso sobre la autoeficacia, puesto que se relaciona con las experiencias vividas por el deportista en el pasado. Cuando se perciben estas experiencias como exitosas pueden favorecer las expectativas de autoeficacia, pero cuando se perciben como fracasos, dichas expectativas pueden disminuir. (García y Zubiaur, 2019, citados por García-Angulo *et al.*, 2020), encontraron que los rendimientos del pasado -exitosos- muestran a los atletas que tienen las capacidades para realizar su deporte, como diría el mítico coach Vince Lombardi “¡Cuanta confianza da un poco de éxito!”.

La influencia de las experiencias de rendimiento en la autoeficacia también depende de la percepción de la dificultad de la tarea realizada; del esfuerzo realizado; del número de directrices recibidas por los entrenadores, por ejemplo; de la cantidad de nuevas habilidades que se han adquirido, así como de la percepción personal de los conceptos de éxito y del fracaso (Bandura, 1986; Lirgg, George, Chase y Ferguson, 1996). De forma clara, Bandura ha defendido siempre que los logros de ejecución realizados con tareas difíciles; con tareas realizadas sin ayuda externa, y con tareas logradas con algunos fracasos ocasionales, conllevan a la aparición de mayores valores de autoeficacia. En cambio, aquellas tareas que se logran fácilmente, con ayuda externa, o las tareas en la cual se repiten los fracasos, provocan la existencia de una menor confianza en las propias habilidades.

Rubio, Pujals, De la Vega, Aguado y Hernández (2014), mencionan que Bandura (1986), tenía la hipótesis de que los deportistas con mayores niveles de autoeficacia probablemente se marcarán metas más retadoras, llevarán a cabo mayores esfuerzos y persistirán ante la adversidad. Señalan que un alto nivel de autoeficacia se relaciona con una alta expectativa de resultado lo que propicia un aumento de la percepción de control (Schwarzer y Fuchs, 1995). Lo que lleva al deportista a convertirse en un “optimista funcional” (Taylor, 1989), que espera resolver eficazmente, mediante su capacidad, la situación de riesgo a la que se enfrenta.

2. *Las experiencias vicarias*: es la información que proviene de la comparación de la propia ejecución con la de otras personas, o de la observación de los resultados de esas acciones de otros deportistas. Este proceso conlleva la observación del rendimiento de

uno o más individuos, apreciando las consecuencias de su rendimiento, lo que produce que esa información sirva para formar juicios sobre su propia ejecución (Maddux, 1995). Así, si se observa a otro deportista ejecutando bien una determinada acción y percibimos que es fácil de realizar, aumentarán las expectativas de autoeficacia, mientras que si ejecuta mal dicha acción o se percibe como de difícil realización, bajarán las expectativas propias. Rowland *et al.* (2019); García Angulo (2020), menciona la experiencia vicaria e involucra al atleta a que vea o imagine a otros deportistas con características similares que son exitosos.

En este apartado, una manera específica de aumentar la percepción de eficacia y rendimiento es el auto-modelado (Dowrick, 1991; Franks y Maile, 1991). El automodelado consiste en la observación del deportista en varias ocasiones de la correcta realización de una tarea, o incluso de las mejores partes de su ejecución y usando éste como un modelo para futuras ejecuciones propias (Dowrick y Dove, 1980).

Pero en realidad existe una gran controversia en las investigaciones acerca de este punto en el ámbito del deporte, manifestándose tanto aspectos positivos como negativos en su relación con la autoeficacia. Así, Winfrey y Weeks (1993), compararon el efecto de filmaciones de automodelado sobre la mejora de rendimiento de los gimnastas y el aumento paralelo de su autoeficacia, pero sus resultados no mostraron diferencias entre el grupo control y experimental en los niveles de autoeficacia. Asimismo, Ram y McCullagh (2003), estudiaron si el automodelado aumentaba el rendimiento y la autoeficacia en jugadores de voleibol. Los resultados revelaron que el automodelado tenía un impacto positivo solamente sobre el resultado de la habilidad, pero no sobre la mejora de la técnica deportiva, ni tampoco sobre la autoeficacia percibida de los deportistas.

En cambio, Zetou, Kourtesis, Getsiou, Michalopoulou y Kioumourtzoglou (2008), analizaron el efecto del automodelado sobre el aprendizaje de una habilidad técnica, y sobre los valores de autoeficacia en jugadores de voleibol de playa. Los resultados indicaron que los deportistas pertenecientes al grupo experimental mejoraron tanto su rendimiento como su autoeficacia. Igualmente, Singleton y Feltz (1999), encontraron que los jugadores de hockey de colegios que fueron sometidos durante varias semanas a sesiones de video con automodelado, mostraron un mayor rendimiento en el lanzamiento a portería y valores de autoeficacia más alta, cuando se les comparaba con el grupo

control.

Sin embargo, Law y Hallic (2008), encontraron efectos positivos en el uso de un aprendizaje vicario (por medio de la observación) y los pensamientos de autoeficacia en adultos novatos en el deporte específicamente en la habilidad para que éstos pudieran controlar los estados mentales que los llevaban a un aumento de la motivación, lo que incrementaba su participación, su adherencia al proceso de entrenamiento y por ende lograron una mejora en sus herramientas técnicas y la comprensión táctica.

Por otra parte, Priebe y Spink (2014), encontraron una relación causal entre las normas descriptivas en la búsqueda del incremento de resistencia muscular hacia un objetivo específico y la percepción de autoeficacia de la tarea para el entrenamiento y desarrollo de dicha resistencia muscular. “La experiencia vicaria puede ser asociada con las normas descriptivas” (p. 495).

3. *La persuasión verbal*: pertenece a las técnicas basadas en la influencia de la comunicación verbal de otra persona, normalmente utilizadas por entrenadores, padres y compañeros, por las que se aumenta o disminuye la expectativa de autoeficacia. En este sentido, para incrementar las expectativas es necesario que la persona que intente persuadir sea relevante para el deportista, así como que la información sea realista, por lo que, de forma directa, suele resultar más complicado aumentar que disminuir la autoeficacia.

Se debe tener en cuenta que la autoeficacia basada en la persuasión verbal es probablemente menor que la basada en las realizaciones del propio deportista, ya que es mucho más complejo inculcar firmes convicciones de autoeficacia únicamente mediante medios persuasivos. El grado de influencia de la persuasión verbal en la autoeficacia también depende de la credibilidad, de la experiencia y de la fiabilidad de la persona. Generalmente, los entrenadores creen ser fuentes creíbles en las capacidades de los jugadores, pero debemos tener en cuenta la diferenciación en la evaluación de sus deportistas en términos de automejora, respecto de la evaluación del éxito en función de los resultados obtenidos por el deportista.

Para Fabra *et al.* (2013), la influencia del entrenador podría producirse a través de conductas como el *feedback de evaluación* que da a sus jugadores, el fomento de la rivalidad *versus* aprendizaje cooperativo entre sus jugadores, la importancia del esfuerzo o de la capacidad normativa, o a la forma de responder ante los errores que cometen, lo que influiría en el desarrollo de las creencias de eficacia de rol de los jugadores, sobre todo en los más jóvenes ya que la figura de autoridad del entrenador es un referente de alta credibilidad. Lo que dice y cómo lo dice, lo que valora, es entre otras cosas lo que lleva a los jugadores a interpretar si son o no competentes en sus roles.

Por otra parte, Gillison *et al.* (2017), citan un estudio de Sallis *et al.* (2000), en donde se resalta la importancia de los padres en la construcción de la percepción de autoeficacia de los niños que practican alguna actividad física. Las diversas actividades de apoyo y estímulo de los padres hacia la práctica de la actividad física pueden ser una influencia positiva en la motivación y la construcción de la autoeficacia en niños con actividad física en contraparte aquellos que están predispuestos a una conducta sedentaria (Gillison, 2017).

4. *Estado físico y fisiológico.* En la teoría de la autoeficacia, la información de tipo físico y mental se considera una fuente fundamental de información en el deporte. La propia percepción de cuál es el nivel de forma, el grado de fatiga, o incluso el sufrimiento al que se tendrá que enfrentar el deportista, determinarán en gran medida las expectativas de autoeficacia. La información fisiológica incluye el arousal autonómico que está asociado al miedo y a la falta de confianza, así como el nivel de actividad, del cansancio y del dolor. La información fisiológica ha mostrado ser una fuente importante de información de la eficacia en el deporte y sobre todo en aquellas actividades meramente físicas respecto de tareas más complejas, como las tácticas o de equipo (Chase, Feltz, Tully y Lirgg, 1994; Feltz y Riessinger, 1990).

Es conocido frecuentemente en el mundo deportivo las expresiones verbales que conllevan una referencia cinestésica: “me siento fuerte”, “me sentí con confianza”, “sentí que lo iba a lograr” ...; por lo que este apartado reviste de singular importancia, ya que se necesita elevar la conciencia en las percepciones y sensaciones del cuerpo del deportista que en un futuro lo ayudaran a “conectar” con la fuente de autoeficacia que le

informa desde su estado físico y fisiológico.

En éste sentido, cobra importancia la presencia de las “sensaciones deseadas”, es decir, las sensaciones que el deportista busca y que lo remiten a una percepción de autoeficacia, Baretta, Greco y Steca (2017), en un estudio con buzos de buceo libre y de competencia, encontraron resultados que sugieren que las sensaciones buscadas y la autoeficacia representan dos diferentes predictores del rendimiento en el buceo de riesgo.

5. *Estado emocional*: El estado psicológico y los estados emocionales asociados a él, al igual que los estados físicos y fisiológicos en el caso anterior, también influyen en las expectativas de autoeficacia de los deportistas. Estados afectivos positivos, como alegría, excitación y tranquilidad, son más adecuados para incrementar las expectativas que estados afectivos negativos, como tristeza, ansiedad y depresión (Maddux y Meier, 1995; Treasure, Monson y Lox, 1996). Schunk (1995), sugirió que los síntomas emocionales, como la aparición de ansiedad, pueden ser interpretados por un individuo como que carece de las habilidades indispensables para realizar cierta tarea, que a la vez, va a influenciar los juicios a la hora de crear una percepción de autoeficacia.

Por otra parte, Chamero y Fraile (2013, citando a Chen (2001), mencionan que el disfrute y la autoeficacia, son rasgos motivacionales de la personalidad humana que constituyen variables donde se refleja la forma que tiene cada individuo de afrontar su realidad vital e interaccionar con el entorno físico y social, traspasando al ámbito de la actividad física o ejercicio físico, en donde el disfrute se ha concebido como el estado positivo de afecto que refleja sentimientos como el placer, el gusto y la diversión durante la actividad físico-deportiva (Moore et al., 2009).

Cantón y Checa (2012), en un estudio realizado sobre los estados emocionales y su relación con las atribuciones y las expectativas de autoeficacia en el deporte, encontraron que la relación existente entre la experimentación de emociones y la variable motivacional “autoeficacia percibida”, presentaba una correlación significativa y positiva entre emociones agradables y autoeficacia y una correlación negativa entre experimentación de emociones desagradables de *arousal* alto (ira y miedo) y autoeficacia percibida.

Para Tatal y Efe (2020), la inteligencia emocional es un factor muy importante que contribuye a la formación de la percepción de autoeficacia a través de la consciencia y la regulación de las emociones. Sostienen que la inteligencia emocional y la autoeficacia están relacionadas con rendimientos exitosos, por lo que son una fuente importante para la construcción de la autoeficacia.

6. *Las experiencias imaginarias*. Ya Bandura en su artículo de 1977 indicaba que la visualización -que actualmente es una de las técnicas más empleadas en el deporte por parte de los psicólogos aplicados- es decir, el imaginarse a uno mismo o a otra persona en una situación deportiva resuelta de forma exitosa o bien fracasando, (en la misma línea que el aprendizaje por observación) puede incrementar o disminuir las expectativas de autoeficacia. Bandura (1997), hace referencia a esto como una forma de automodelado cognitivo.

Así, el llevar a cabo entrenamientos imaginándose a uno mismo ganando de nuevo a un oponente, ha mostrado proporcionar mayores niveles de eficacia e incluso aumentos del rendimiento (Feltz y Riessinger, 1990). Otras simulaciones cognitivas, como el estructurar estrategias mentales en forma de planes de competición con preparaciones de situaciones específicas, han mostrado también mejoras en las creencias de eficacia y el rendimiento en la competición (Arruza *et al*, 2009; Feltz y Chase, 1998).

Sin embargo, en un estudio realizado por Zach *et al*. (2018), sobre el efecto de las imágenes mentales en deportistas después de una lesión que influía en la movilidad funcional, la percepción de dolor y la autoeficacia, se concluyó que las imágenes mentales no produjeron cambios significativos sobre las creencias de autoeficacia, estos mismos autores sugieren continuar con las investigaciones sobre el efecto de la imagen mental en la construcción de autoeficacia, ya que señalan la complejidad del ser humano y la multiplicidad de variables en la construcción de la autoeficacia.

Levy, Nicholls y Polman (2011), así como Rubio, Pujals, De La Vega, Aguado y Hernández (2014), han encontrado una relación positivas entre autoeficacia y rendimiento percibido cuando esta relación está modulada por estrategias cognitivas centradas en la tarea (por ejemplo, el uso de la visualización previa a la competición, eficacia en un tiro



penal, desviadas del portero), mientras que las relaciones son negativas cuando la estrategia moduladora es la evitación o la retirada, jugar a no perder.

Pero se debe de tener en cuenta que estas categorías de fuentes de información acerca de la eficacia, basadas en la teoría de la autoeficacia de Bandura, no deberían ser consideradas como exclusivas y que, también, algunas son más influyentes que otras y tienen más peso a la hora de determinar niveles de autoeficacia. Cuando se llevan a cabo juicios sobre la posibilidad de realizar una tarea se utilizan diferentes fuentes de información en función de la situación y de las habilidades que se posean. Las consecuencias de estos juicios determinan el nivel de esfuerzo y empeño de los deportistas, tanto como reflejo de los desafíos que emprenden, como de su perseverancia ante las dificultades.

Por otra parte, estas creencias de autoeficacia también influyen, de alguna manera, sobre los pensamientos de los deportistas (en sus intenciones, atribuciones causales y preocupación sobre la tarea a realizar) así como en las reacciones emocionales asociadas (como el orgullo, la vergüenza, la felicidad, o la tristeza, por ejemplo), todo lo cual también determina en parte el nivel de empeño del deportista en la tarea que tiene que realizar el deportista.

En esta línea de argumentación Bandura (1997), afirma que la motivación está estrechamente relacionada con las expectativas de eficacia. Cuando un deportista tiene incentivos suficientes para actuar y posee las habilidades precisas, las expectativas de eficacia puede ser que incluso excedan al rendimiento real. En cambio, cuando existe menos incentivo para realizar la actividad a pesar de tener la habilidad necesaria, las expectativas de eficacia serán bajas con respecto al rendimiento real. Por ello, parece ser necesario estar altamente motivado cuando se debe de realizar una tarea, si se trata de aumentar las expectativas de eficacia previas a la ejecución.

Sin embargo, en la práctica se llega a observar la situación inversa, una alta expectativa de autoeficacia se traduce en una alta motivación, mayor persistencia en la tarea, tolerancia a la frustración y eventualmente mejora en el rendimiento deportivo. Pero se debe llevar a cabo una precisión más, ya que las expectativas de eficacia no deben ser confundidas con las expectativas de resultado. Estas últimas, las expectativas de resultado

se entienden como las creencias de que determinados comportamientos específicos conducirán a otros determinados y específicos resultados.

Halper y Vancouver (2016), han confirmado en su estudio como la autoeficacia puede fomentar la persistencia cuando la persona es consciente del estado presente de su rendimiento, sin embargo es importante considerar la autoregulación del individuo en relación a la persistencia de la tarea cuando hay una retroalimentación ambigua al deportista y la autoeficacia positiva no es suficiente para continuar en el desempeño de la tarea si no se logra la adecuada autoregulación, principalmente en personas con menos recursos.

Actualmente, encontramos nuevas metodologías como la aplicación del análisis bayesiano para el estudio de la autoeficacia que arrojan resultados paradójicos, tal es el caso del artículo que presentan García-Mas, Pujals, Fuster-Parra, Nuñez y Rubio (2014), en donde se comparte que hasta años recientes se consideraba que valores altos de ansiedad predisponían a la aparición de lesiones deportivas en atletas (Andersen y Williams, 1998), pero en el artículo mencionado se obtienen resultados en donde la ansiedad debe de presentar valores medios para que la autoeficacia muestre el valor necesario de probabilidad del que depende la aparición de una lesión en el deportista.

Otros estudios como el de García Mas *et al.* (2011), han demostrado que la ansiedad competitiva causada por la preocupación por el rendimiento no es tan negativa como se suponía anteriormente, ya que no siempre aparece relacionada directamente con pérdida de rendimiento sino con la responsabilidad del deportista en la práctica y se la ha relacionado con niveles altos de compromiso deportivo y de cooperación en equipos deportivos. Confirmando la premisa del mundo del deporte que buen entrenamiento es igual a buen rendimiento, y en donde se favorece la práctica responsable, intensa al grado de poner en riesgo al deportista por sobreentrenamiento.

Howle, Dimmorck y Jackson (2016), a través del análisis bayesiano han encontrado en un estudio con 119 estudiantes universitarios que realizaban actividad física, que la autoeficacia en la tarea representa la autoconfianza en la habilidad para rendir de acuerdo a los requisitos elementales de dicha tarea. En la autopresentación, la eficacia representa la autoconfianza en las habilidades para presentar la imagen deseada, recordando que es

un estudio en estudiantes que buscaban mejorar la resistencia muscular. Dichos autores también citan a Van de Schoot *et al* (2014), para justificar la utilización de la metodología bayesiana como una manera que permite priorizar los números para la teoría de acuerdo a los hallazgos previos, dejando los resultados menos al azar, haciéndolos más controlables.

Por otra parte, podemos recordar que la autoeficacia es la creencia en la capacidad de alguien de realizar el comportamiento de forma satisfactoria, sin entrar en la productividad de los resultados (Bandura, 1977). La Figura 5 nos presenta las relaciones entre las fuentes principales de información de eficacia, los juicios de eficacia, y las consecuencias esperadas según la teoría de Bandura.



---

Figura 5. Marco general de la Teoría de la Autoeficacia de Bandura (1986).

Fuente: Bandura (1986).

### **La eficacia colectiva**

En numerosas ocasiones encontramos equipos deportivos que se componen de jugadores con gran talento que, sin embargo, tienen un rendimiento bajo, y por el contrario, otros equipos *a priori* con jugadores de menor nivel consiguen realizar grandes temporadas. Es evidente que no se puede restringir a una sola variable la explicación del porqué de este hecho, pero también parece evidente que la confianza que tienen los miembros del grupo en sus capacidades colectivas puede tener alguna explicación para este tipo de inconsistencias. Bandura (1997), afirma que sumar las eficacias individuales de un grupo no es suficiente -de forma similar a los planteamientos estructuralistas o sistémicos- para representar la dinámica coordinativa de sus miembros en cuanto a las creencias de eficacia grupales.

Podríamos decir, entonces, que mientras los equipos deportivos están formados por personas más o menos eficaces, es mucho más importante cómo perciben los jugadores individualmente la capacidad y eficacia previa del equipo 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 de este.

Como veremos más adelante, estamos hablando de llevar a cabo acciones específicas de juego, que han sido entrenadas, es decir, reforzadas en las prácticas, en relación con un plan o una táctica determinada por el entrenador, y que incluye acciones de ataque, defensa y transición, dependiendo de la situación del equipo contrario en relación con la del equipo propio.

En el fútbol mexicano, por ejemplo, en el campeonato profesional de la primera división "Bicentenario 2010" se comentaba por parte de los medios de comunicación y de los diferentes actores del fútbol mexicano (entrenadores y jugadores), la diferencia de

presupuesto y de plantilla (nivel de jugadores y experiencia previa) que presentaban los equipos finalistas, por un lado, el equipo de Santos Laguna con un banquillo plagado de talentos y un equipo altamente competitivo, y por el otro, el Deportivo Toluca F.C. con un presupuesto más modesto y un banquillo repleto de juveniles -salvo un jugador colombiano con cierta experiencia pero sin gran renombre- al final se corona el Deportivo Toluca en una tanda de penaltis, resuelta hasta el sexto tiro de castigo. En una combinación de aciertos, Edgar Dueñas (defensa central del Toluca) lanza el penalti y lo anota (en declaración personal, apuntaría, “yo dije que tiraba el 6° porque pensé que no habría necesidad de tirarlo”), y Alfredo Talavera (portero del mismo equipo y a la postre portero suplente de la Selección Mexicana de Fútbol) desvía el tiro de Fernando Arce de Santos Laguna.

En el Deportivo Toluca cada entrenamiento, en específico el táctico, tenía como objetivo brindar acciones concretas, que buscaban automatizarse y en donde todo el plantel – suplentes y titulares- eran entrenados de igual manera en acciones defensivas, ofensivas, específicas al rival en cuestión, pero resaltando las fortalezas del conjunto. Cada jugador –titular o suplente- realizaba las acciones tácticas incluyendo las de transición, por el mismo periodo de tiempo, lo que en diferentes momentos y partidos generaba una percepción de eficacia colectiva “jugamos así,” “hacemos un buen tránsito de balón”, “controlamos el balón”, “somos ofensivos desde nuestro arquero” (aunque a nivel de los especialistas tácticos -otros entrenadores- no resultaba así. Cuando se realizaba un cambio, cada jugador sabía que necesitaba hacer y que le correspondía y tenía la percepción de control, de saber dónde y que iban a realizar sus compañeros.

A partir de diciembre del 2020, el Cuerpo Técnico (CT) del “Mister” Nicolás Larcamón llegó al equipo Puebla de la primera división profesional en México, equipo de media tabla, que venía de lograr salvar la multa por el descenso en dicho fútbol y que a raíz de la llegada de dicho CT ha logrado calificar en dos liguillas consecutivas, inclusive obteniendo un tercer lugar en la tabla general y un 70, cuando la nómina es de las 3 más bajas en el fútbol mexicano, además de una constante rotación y salida de sus jugadores referentes.

Hasta la fecha, el equipo Puebla realiza una serie de entrenamientos que incluyen las

fuentes de autoeficacia y ha logrado que un equipo denominado por el colectivo como el “*Pueblita*” logré transformarse en el “*Pueblota*”, el colectivo de jugadores frecuentemente recurre a expresiones de eficacia colectiva como “somos ganadores”, “defendemos muy bien”, “somos intensos”, “ganamos los mano a mano” “la idea del colectivo, “juntos, siempre juntos”. Convirtiéndose en dos años en un equipo protagonista, que ha jugado dos semifinales y unos cuartos de final, en el torneo mexicano.

Si se profundiza en la definición de la eficacia colectiva, hay que señalar en primer lugar, que la eficacia colectiva es una opinión compartida por el equipo y que implica cierto grado de consenso, aunque no se sepa porqué vía se ha alcanzado el mismo. Para operativizar esta definición de eficacia colectiva se han llevado a cabo distintas investigaciones. Por ejemplo, utilizando grupos de discusión para describir únicamente las puntuaciones acordadas por el equipo (Gibson, 1999; Gibson, Randel y Early, 1996 y 2000).

Existe un problema con este sistema de evaluación, y es que la presión y la persuasión social de algunos líderes dentro del equipo pueden llevar a un consenso forzado que no sea representativo de la mayor parte de los jugadores del equipo, o de los miembros del grupo, en la definición original de Bandura (1997). La postura de Bandura (1997), también presenta algunos problemas, ya que él sugiere que sería más apropiado utilizar la percepción individual de los jugadores y agregar a cada puntuación el nivel medio del equipo. Pero esto implica el suponer que la eficacia colectiva es un constructo a nivel grupal, pero que en realidad representa las creencias individuales sobre la eficacia del equipo.

El segundo punto de la definición de la eficacia colectiva de Bandura (1997), está relacionado con la implicación de las creencias sobre el conjunto de las capacidades del grupo. Esto significa que, a diferencia de la autoeficacia, la cual describe el rendimiento individual en las tareas, la eficacia colectiva se refiere a la capacidad de realizar tareas que implican e integran al equipo en conjunto. En donde, el uso del plural para referirse a las jugadas del equipo, refieren esta percepción de autoeficacia colectiva, así como los adjetivos para autodenominarse, por ejemplo “somos un conjunto agresivo”, “sabemos tratar el balón”, “se nos complican los rivales rápidos” y quizá la referencia más

importante “sabemos a qué jugamos”.

El tercer punto de la definición de Bandura (1997) se relaciona con la forma en que están estructuradas la organización y la ejecución de los cursos de acción. Zaccaro, Blair, Peterson y Zazanis (1995), proponen en este aspecto de la definición de Bandura, que la eficacia colectiva implica la asignación, coordinación e integración en los recursos del grupo. Por lo tanto, esto implicaría que la eficacia colectiva se refiere no sólo a cómo cada miembro del grupo puede utilizar sus recursos individuales, sino también a cómo esos recursos pueden ser coordinados y combinados para poder producir un rendimiento de equipo, sin perder nunca de vista que se trata de acciones muy específicas y determinadas por la táctica y los entrenamientos.

En este punto se destaca también el aspecto de confianza y cooperación con los compañeros de equipo, en donde el jugador manifiesta “él” -su compañero- es capaz de definir “x” o “y” jugada, como en el caso de Andrés Guardado, jugador mexicano en Copa Oro 2015, y actualmente jugador del Betis F.C. español –que se retomará más adelante- quien toma el balón para efectuar el tiro penal, cuando él no era el designado y la aceptación tácita de todo el equipo ante su mejor hombre y el más dispuesto como declararían sus propios compañeros.

Recordar que la cooperación, la decisión a cooperar va más allá de los vínculos y afectos del equipo en ese sentido, García-Más y Vicens (2003), sostienen que los equipos se pueden considerar como grupos con identidad en los que se ha predefinido un objetivo formal: la victoria frente a los demás equipos contrarios, lo que implica la cooperación de todos sus miembros. Esta identidad, además, se vería reflejada a partir de elementos de diferenciación con los demás equipos, como son las camisetas o el estadio propio, entre otros aspectos. “...Ivo Vázquez hoy marcó al mismo campeón del mundo y lo neutralizó totalmente” dijo Nicolás Larcamón en conferencia de prensa 15 de enero de 2022, refiriéndose a la actuación de su “novato” y resaltando la importancia del equipo en la victoria obtenida por el Club Puebla como visitante.

En cuanto a la consideración del punto final de la definición original de Bandura (1997), de eficacia colectiva se centra precisamente en las creencias del equipo sobre la

realización de tareas específicas. Paralelamente, otros investigadores han usado términos similares como la potencia del grupo (Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993; Shea y Guzzo, 1987), que se entiende como la creencia compartida de un grupo de que puede ser eficaz en la realización de sus objetivos. Pero en este caso, se siguen describiendo sistemas generales de creencias sobre las tareas específicas relacionadas con las capacidades del equipo.

Sí nos detenemos a estudiar las fuentes de información de la eficacia colectiva, tal como hemos hecho con las correspondientes a la autoeficacia, podemos ver que debido a sus orígenes tan próximos, dentro del marco teórico proporcionado por la teoría de la autoeficacia, estas fuentes de la eficacia colectiva probablemente sean muy similares a otras formas de eficacia (Bandura, 1997). De esta manera, los logros de ejecución y las experiencias vicarias estarán basadas en las experiencias realizadas por el equipo, es decir, a través de situaciones similares en las que el equipo se ha hallado implicado; la persuasión verbal será dirigida al grupo y no a un jugador específico, y los estados fisiológicos y afectivos podrán afectar al comportamiento del grupo considerado globalmente. Por tanto, se puede decir que aunque los antecedentes de la eficacia colectiva puedan operar a nivel del equipo (Chan, 1998), los mecanismos serán probablemente similares a los que influyen la autoeficacia individual.

Ampliando esta consideración, Watson y Chemers (1998), sugirieron que las tres fuentes de información más importantes a nivel de equipo son: en primer lugar, las experiencias previas y los resultados del equipo; en segundo, la eficacia individual de los líderes, y, por último, la propia composición del equipo. Incluyendo otras variables psicológicas que rebasan el marco conceptual de la teoría de la autoeficacia, Feltz y Lirgg (2001), propusieron en un estudio la existencia de otros antecedentes relevantes como la ya conocida experiencia vicaria, añadiendo el clima motivacional del equipo y la cohesión del equipo. Wayment y Huffman (2020), citan los hallazgos de Johnson y Hall (2005), en el sentido de que el clima seguro en un equipo está relacionado con dos variantes que predicen las intenciones de una conducta segura dentro del grupo: las normas sociales y la autoeficacia.

Pero parece existir un consenso relevante acerca de que las experiencias previas del



equipo son la fuente más potente que influyen sobre creencias de eficacia colectiva, lo que ya fue indicado por Bandura (1997), un número importante de estudios e investigaciones así lo ratifican (Feltz y Lirgg, 1998; Myers, Payamente y Feltz, 2004). Asimismo, Riggs y Knight (1994), comprobaron los efectos del éxito o del fracaso de un grupo en un ambiente organizacional y hallaron que la percepción del éxito o del fracaso desempeñó un papel directo y preponderante en la percepción de la eficacia colectiva.

Posteriormente, en una investigación sobre equipos de hockey femeninos, Myers, Payment *et al.* (2004) encontraron que el rendimiento previo del equipo poseía capacidad predictiva sobre la eficacia colectiva, incluso después de ponderar los efectos de los niveles previos de eficacia colectiva. Como se ha citado con anterioridad, Watson y Chemers (1998) añadieron la percepción de eficacia de los líderes del equipo a la lista de fuentes informativas de la eficacia colectiva.

Además, otras investigaciones constataron que la conducta de los líderes del grupo puede ser también un importante determinante de la eficacia colectiva (Chen y Bliese, 2002; Jung y Sosik, 2002; Watson, Chemers y Presier, 2001). Desde estos puntos de vista y los hallazgos obtenidos, los líderes de los equipos tienen la oportunidad de contribuir al rendimiento óptimo de su equipo ya que pueden persuadir verbalmente a los demás jugadores y eliminar o minimizar los problemas de coordinación que puedan existir dentro del grupo.

En otro orden de cosas, Watson *et al.* (2001), hallaron que los equipos con más líderes, tanto los que eran líderes designados y los que emergían por la dinámica del equipo, tuvieron mayores niveles de eficacia colectiva. Sin embargo, de estos resultados se desprendía también que la influencia de los líderes del equipo en la eficacia colectiva iba disminuyendo a medida que avanzaba la temporada, y en sus conclusiones sugirieron que las experiencias de éxito del grupo y del equipo podían llegar a ser más influyentes para la eficacia colectiva e incluso sobre el posterior éxito o fracaso del grupo.

Parece ser que si este líder es percibido como eficaz en la ejecución técnico-táctica, su nivel de influencia en la percepción de autoeficacia colectiva se incrementa, como un posible ejemplo de ello, en la Copa Oro de 2015, la Selección Mexicana de fútbol atravesaba por una profunda crisis de juego, con resultados pobres, un entrenador

percibido como conflictivo, muy enredado en discusiones con prensa y directivos (al finalizar el torneo y aun obteniendo el título, fue despedido por empujar y dar un golpe a un comentarista deportivo que lo había criticado duramente). El nivel mostrado por los jugadores era por debajo de lo mostrado a lo largo de sus carreras, y se pasa a la final con 2 penales de dudosa marcación a favor del seleccionado mexicano, sin embargo, su capitán y líder Andrés Guardado, se mantuvo con una ejecución impecable, esfuerzo definido por el número de participación en cada bloque de jugadas, tanto al ataque como a la transición y la defensiva, físicamente al máximo de su capacidad, técnicamente preciso y tácticamente claro, tornándose una referencia inclusiva en la ejecución de dichos penales y la sobriedad de sus declaraciones que “contagia” al colectivo, logrando su única victoria clara y contundente ante el equipo de Jamaica que sorprendió en dicho torneo venciendo a USA, quien además de todo era el equipo local, por lo que este punto su influencia en el desempeño y a la postre la obtención del campeonato, resulta interesante y desafiante ante la investigación e intervención de los psicólogos del deporte. De igual manera, en el mencionado equipo de Puebla, gran parte de la construcción de eficacia colectiva ha surgido del capitán Javier Salas y un grupo de jugadores referentes, que comenzaron a tomar las acciones del equipo desde los entrenamientos y han acompañado a los más jóvenes con una exigencia, persuasión verbal y modelado de conductas que han terminado por afianzar la autoimagen positiva -y los resultados- del equipo. En éste mismo sentido, las declaraciones de un joven jugador Israel Reyes, que ha comenzado a ser relevante para su equipo, incluso con un llamado a Selección Nacional Mexicana, refuerzan lo anterior “¡Victoria importante, gran esfuerzo de todos y que forma de hacerlo en equipo!” (extraído de su cuenta personal de Instagram).

Asimismo, Watson *et al.* (2001), también afirmaban que la composición del grupo -tanto cuantitativa como cualitativa- puede contribuir a aumentar o disminuir los valores de la eficacia colectiva. Esto venía a corroborar la aseveración realizada por Zaccaro *et al.* (1995), que defendían que el tamaño del equipo quizás influía positiva o negativamente sobre la eficacia colectiva percibida. Desde los inicios del estudio de los grupos y los equipos, se sabe que los grupos grandes -compuestos por muchos miembros o jugadores- pueden experimentar dificultades de coordinación, y esas dificultades se pueden reflejar en la percepción de una eficacia colectiva baja.

Por otra parte, complementariamente, los grupos grandes pueden también contener más recursos que pueden consolidar las creencias en la eficacia colectiva. Desde otra perspectiva, si se considera que la coordinación es el problema, la eficacia colectiva puede aumentar a lo largo de la temporada, a medida que el equipo va aprendiendo a trabajar como un conjunto y se pueden relacionar comportamientos individuales con resultados globales (Watson y Chemers, 1998; Zaccaro *et al.*, 1995), justamente como se señalaba en el ejemplo anterior de la Selección Mexicana y el equipo Puebla.

Abundando en esta idea, Watson *et al.* (2001), hallaron que estos resultados no aparecían al comienzo de la temporada, aunque sí eran evidentes al final de esta. Además, afirmaban que este hecho se podía deber a que al comienzo de temporada los equipos todavía estaban poco formados para probar sus habilidades de coordinación e integración entre los miembros del grupo, mientras que al final de temporada los jugadores habían tenido numerosas experiencias individuales y colectivas, sobre las cuales juzgar las capacidades de coordinación e integración, así como conocer de primera mano las capacidades y habilidades de sus compañeros, que tal vez no eran tan evidentes al inicio de la temporada. Este concepto, actualmente está recogido bajo el marco teórico de la memoria transactiva (Hollingsead, 2001; Lewis, 2004) en equipos orientados al rendimiento.

En este punto es importante revisar las creencias de los integrantes del equipo en el periodo de formación con respecto a la fama deportiva de sus futuros compañeros, recordando además que los equipos orientados al rendimiento conservan una base de jugadores más allá de los cambios que cada temporada se realizan,

Pero también, y de la misma manera que pasaba con la autoeficacia, las experiencias vicarias son un determinante relevante de la eficacia colectiva (Lindsley, Brass y Thomas, 1995). Si el conjunto de jugadores de un equipo observaba a un grupo de iguales -con los que se podían comparar sin demasiadas dificultades- con éxito en una competición, las creencias de eficacia colectiva pueden aumentar, mientras que si observan que estos jugadores -parecidos a ellos- fracasan en su rendimiento, pueden dudar en sus capacidades para afrontar su propia competición. En este sentido Halliwell (1990), mostraba videos de equipos de hockey sobre hielo que poseían un alto rendimiento, resaltando las similitudes con sus propios jugadores y minimizando las diferencias, con el objetivo específico de dar un impulso a la confianza colectiva del equipo.

En uno de los equipos que se ha estudiado en la presente tesis el Deportivo Toluca, se presentaban cada semana videos individualizados, por bloques y de equipo en donde se mostraba a los jugadores ejecutando adecuadamente su entrenamiento, las jugadas y el “parado” táctico colectivo, en palabra de su entrenador:

*“tengo una cámara de altísima definición, si son capaces de verse ejecutando bien, si son capaces de ver la gota que les cae por la nariz después del trabajo físico, son capaces de salir a la cancha confiando en su trabajo y el de sus compañeros y sabiendo muy bien lo que cada uno tiene que hacer”* (José Manuel de la Torre, entrenador de Club de Fútbol Toluca, 2010, comunicación personal).

Como un punto relevante de nuestro estudio, como se introducirá más adelante, existe la predisposición al trabajo en equipo, que se asocia actualmente a rasgos culturales u organizacionales, además de la disposición personal para el rendimiento individual respecto del rendimiento colectivo (Zhou y Shi, 2011). Existen datos que permiten afirmar que las relaciones entre eficacia colectiva y la disposición al trabajo en equipo constituyen un factor muy relevante (en contextos de trabajo en equipo tanto físico como virtual) para determinar la satisfacción de los miembros del equipo, así como el rendimiento, medido tanto por la evaluación cruzada de los compañeros, como por indicadores objetivos (Tasa, Taggar y Seijts, 2007).

En este mismo sentido, se ha demostrado la existencia de cuatro dimensiones del individualismo y el colectivismo (cultural, organizacional o disposicional) respecto del rendimiento en equipo (Singelis *et al.*, 1995):

1) Individualismo horizontal, que determina hasta qué límites llega el deseo de diferenciarse sin llegar a desear obtener un lugar especial en el grupo o el equipo. “Hoy me tocó meter el gol a mí, cualquiera pudo hacerlo, somos un equipo y me interesa más ganar el campeonato que ser campeón goleador individual” lugar común de los delanteros del futbol mexicano.

2) Colectivismo horizontal, que determina hasta que límites los miembros del grupo enfatizan la interdependencia, aunque no se someten con facilidad a la autoridad de los

líderes. “Todos somos importantes” declaración de un medio de contención después de obtener el balón de oro como novato del año. Un claro representante, en sus declaraciones de este tipo de colectivismo horizontal es Leo Messi, exjugador del Barcelona quien en una entrevista declara

*“...terminó siendo una temporada mala entre comillas, porque se consiguió la liga nomás, a nivel personal me sentí muy bien aunque siempre digo que lo que me interesa son los títulos colectivos y el año pasado no cumplimos el objetivo”* (Diario Sport, 2016).

3) Individualismo vertical, que determina hasta que límites los miembros del grupo buscan diferenciarse y que esta diferenciación sea reconocida mediante un status o rol diferenciado. “Me tocó cargar al equipo, por eso soy el Capitán”

4) Colectivismo vertical, que determina hasta que límites los miembros del grupo sitúan el énfasis en la interdependencia, y asumen la competencia con otros grupos o equipos externos al suyo. “Somos mejores que Jamaica, el equipo viene de menos a más y estamos muy fuertes en lo anímico”. “Puebla es un equipo que compite no por un nombre de un jugador. Este equipo no es un nombre, está formado por la totalidad del plantel...” comentó Nicolás Larcamón en conferencia de prensa, después de ganar 0-2 a los Tigres de la UANL el 15 de enero de 2022.

Por lo tanto, de forma general, y atendiendo a la orientación cultural en la que se encuentra inmerso el equipo considerado, se puede establecer que la dimensión de horizontalidad (tanto para el individualismo como para el colectivismo) pone el énfasis en la igualdad entre los miembros del equipo, mientras que la dimensión de verticalidad apoya la jerarquía que se establece o que se da en el interior del equipo. Complementariamente, la individualidad (tanto horizontal como vertical) se relaciona directamente con la autonomía, la independencia de los miembros y los objetivos personales, mientras que el colectivismo enfatiza la interdependencia, las relaciones comunes, las normas de grupo y los objetivos de equipo (Triandis y Gelfand, 1998). Más adelante trataremos este punto respecto de las consideraciones respecto de los mexicanos, pero queda aquí centrada su relevancia para la eficacia colectiva y el rendimiento de los equipos de trabajo.

Incluso como mencionan Donkers, Martin y Evans (2018, p. 297), “el colectivismo es una vía para encausar el deseo de ser miembros del grupo y este rasgo sobresaliente ha sido identificado en numerosos contextos, incluidos el deporte”. Se trata de una conclusión interesante dentro de un estudio que se realiza con 142 jóvenes deportistas participantes en deportes individuales, encontrando que en general los individuos que se encuentran orientados al colectivismo se ven a sí mismos como miembros de uno o más grupos y les motivan las normas de los grupos de pertenencia, mencionan dichos autores citando a Triandis (1995).

Finalmente, y aunque sean dos variables no estudiadas en este trabajo, analizaremos mínimamente las relaciones entre la eficacia colectiva y el clima motivacional del equipo, por un lado, y con su cohesión, por otro, para dar cuenta del estado actual de las investigaciones en el amplio campo de la eficacia colectiva.

En primer lugar, y respecto al clima motivacional del equipo, Magyar, Feltz y Simpson (2004), hallaron que aquellos jugadores que percibían un clima motivacional orientado a la maestría en los entrenamientos y en la competición, también apreciaban mayores niveles de eficacia colectiva en su equipo. De la misma forma, Heuzé, Sarrazin, Masiero, Raimbault y Thomas (2006), cuando estudiaron las relaciones entre el clima motivacional percibido y la eficacia colectiva en equipos de balonmano y baloncesto femeninos, descubrieron que la percepción de bajos niveles de un clima orientado en este caso al ego (al resultado y el rendimiento cuantificable y comparable) se asociaba significativamente a una mayor percepción de eficacia colectiva al final de la temporada de los equipos.

En segundo lugar, y respecto de la también repetidamente estudiada variable de la cohesión de equipo, Spink (1990) y Zaccaro et al. (1995), ya sugirieron que también el grado de cohesión del equipo puede afectar al nivel de eficacia colectiva percibida en el mismo. Más tarde, Heuzé, Bosseult y Thomas (2007), y Heuzé, Raimbault *et al.* (2006), corroboraron esta afirmación en sus respectivos estudios, mediante los cuales hallaron que las dos dimensiones de la cohesión, tarea y social estaban relacionadas positivamente con la percepción de eficacia colectiva.

Sin embargo, Paskevich *et al.* (1999), habían establecido con anterioridad que la relación

entre la cohesión grupal y la eficacia colectiva puede ser bidireccional, sin una determinación causal clara. De la misma manera que ocurre con la relación entre cohesión y rendimiento deportivo, este hallazgo indica que si bien los equipos pueden creerse más eficaces como resultado de una mayor cohesión (a la tarea, en estos estudios), puede suceder que también se muestren más cohesionados porque perciben mayores potenciales y capacidades globales del equipo.

Después de estos estudios, Leo *et al* (2011), demostraron que sí existía una relación positiva entre la eficacia colectiva percibida (no atendiendo a las fuentes de información, sino al análisis de creencia de eficacia sobre tareas específicas de cada equipo) y el rendimiento de los equipos, analizado mediante un indicador mixto generado mediante la relación entre un valor objetivo (la clasificación del equipo al final de la temporada) y un valor subjetivo (las expectativas de los jugadores respecto de la clasificación final, evaluadas al inicio de la temporada).

Pero se debe indicar que -frente al papel determinante jugado por la cohesión deportiva respecto de la eficacia colectiva- estos autores hallaron que la cooperación deportiva (García-Mas *et al*, 2006; Olmedilla *et al.*, 2011), poseía un peso aún más determinante sobre esta percepción global de eficacia, cuánto más cooperadores prosocialmente fueran los jugadores de los equipos, o cuánto más claramente cooperaran condicionados por un objetivo a conseguir, tanta más eficacia colectiva percibía el conjunto del equipo (Leo *et al.*, 2011).

Por lo tanto, y en función de todas las variables consideradas (ver Figura 6) podemos asegurar que los jugadores de equipos deportivos de competición van a tener en cuenta estas fuentes de información para construir una creencia y una percepción concreta sobre la eficacia colectiva de su equipo y que conlleva a una serie de consecuencias que son el resultado de los distintos aspectos cognitivos, afectivos y conductuales que hemos considerado. En este sentido, y también teniendo en cuenta que no se trata tampoco de un objeto de estudio de este trabajo, existen algunos estudios (no excesivos, y con metodologías muy diversas, con el problema añadido de la determinación de indicadores de rendimiento fiables y válidos ecológicamente) que han tratado de explicar la influencia de la eficacia colectiva en el rendimiento objetivo y subjetivo del equipo (Gully, Incalcaterra, Joshi y Beaubien, 2002).

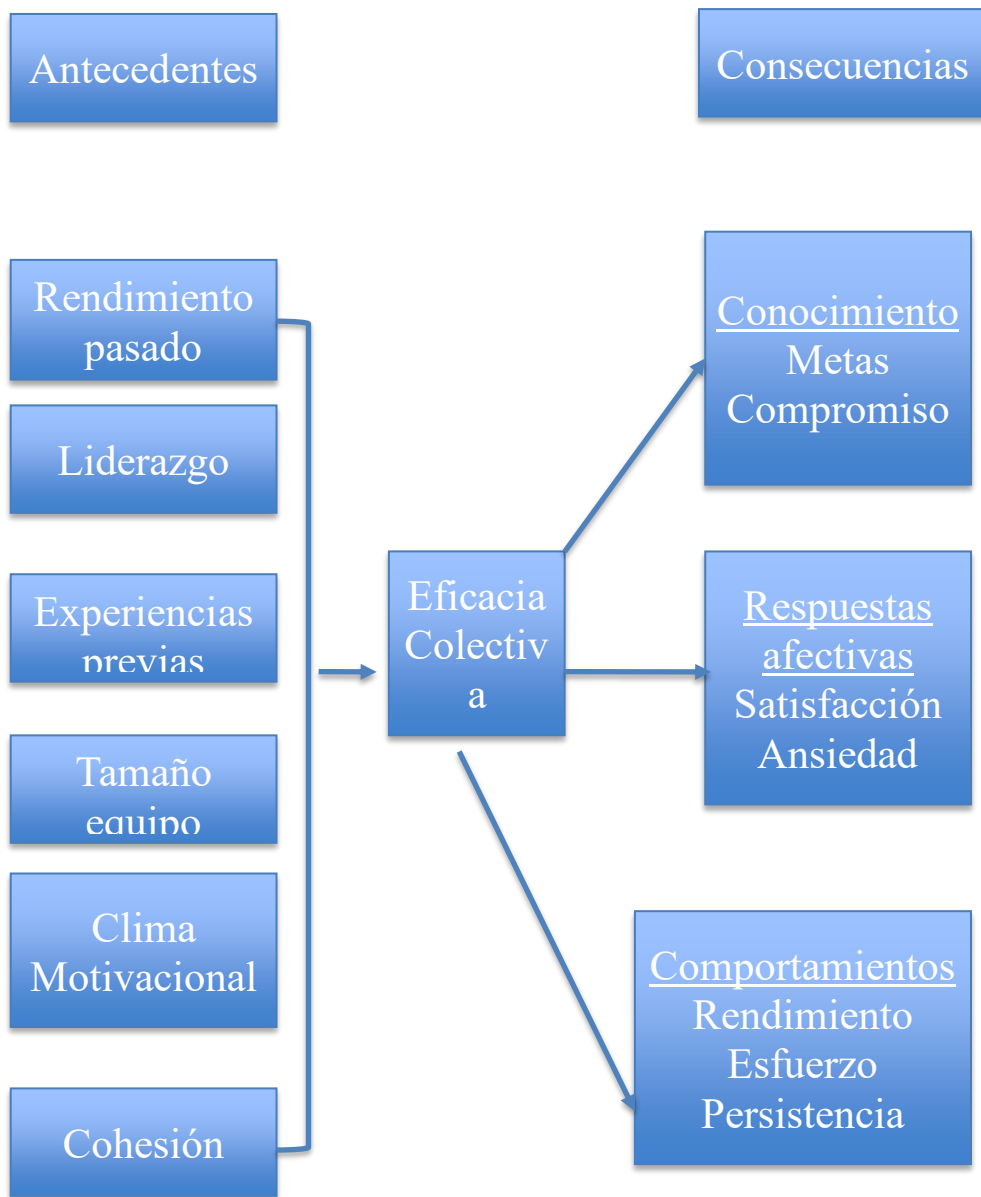


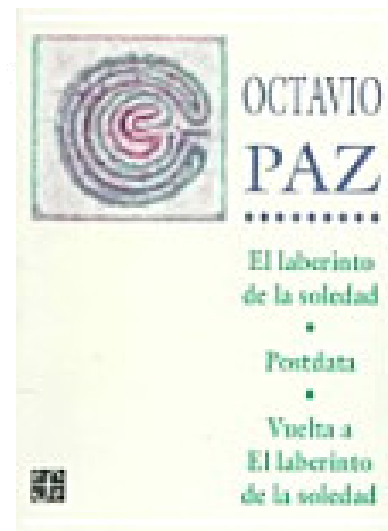
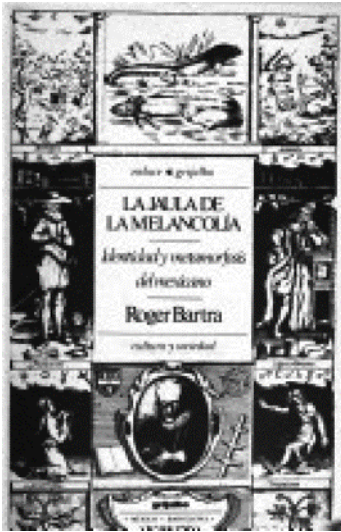
Figura 6. Antecedentes y Consecuencias de la Eficacia Colectiva en Deportes de Equipo  
Fuente: Beauchamp (2007).

Así, una serie de estudios longitudinales con equipos de fútbol y hockey americanos encontraron que la eficacia colectiva predice el rendimiento del equipo (Myers, Feltz *et al.*, 2004), incluso después de controlar los efectos del rendimiento inicial (Myers, Payment *et al.*, 2004). Esta visión de la relación entre eficacia colectiva y rendimiento también ha sido analizada en investigaciones con jugadores universitarios (Watson *et al.*,



2001) y profesionales de baloncesto (Heuzé, Raimbault *et al.*, 2006). Por último, Leo *et al.* (2011), también hallaron como hemos visto que existía una relación entre eficacia colectiva y rendimiento, aunque intermediada por otras variables, y siempre que se considerara al rendimiento como una mezcla de resultados objetivos y de expectativas subjetivas de los jugadores.

## Consideraciones antropológicas



## Consideraciones antropológicas

“Todo o casi todo lo que tenemos lo hemos visto y aprendido en Europa y Estados Unidos. Las grandes palabras que dieron nacimiento a nuestros pueblos tienen ahora un valor equívoco y ya nadie sabe exactamente qué quieren decir” (Paz, 1981, p. 207).

Deberíamos partir de que en México los análisis sociológicos y antropológicos parten - en consonancia con la cita de Octavio Paz con la que inicia este apartado- en relación a qué es imposible pensar en una cultura de primera mano, u original. Pero que debe compartir la hostilidad relativa frente a las culturas europeas, basándose en parte en "los múltiples fracasos ocasionados por el abuso de la imitación extranjera" (Ramos, 1938, p. 121).

Desde este punto de vista, es obligado tener que hablar de la imitación, así Ramos la considera como un elemento clave en el sistema cultural mexicano, como un vicio instalado en él de forma indeleble, y que hace que el pueblo mexicano crea que -de esta manera- está incorporando la verdadera cultura y la civilización al país. Este mimetismo, tendría también un efecto secundario pero no menos relevante que sería el de esconder la "verdadera" cultura mexicana, con lo que su valor se iba depreciando con el tiempo.

Así, si las culturas a imitar eran preferentemente la europea, en un primer momento y posiblemente hasta mediados del pasado siglo XX; y después la anglosajona, principalmente la norteamericana. Lo que se importaba conjuntamente era el individualismo propio de esas culturas, frente a la posibilidad de atraer el colectivismo, más extendido en culturas de otras procedencias, como pudieran ser las propias de Asia (impensables para la situación mexicana en ese momento de la historia de la nación, evidentemente). A este efecto, Ramos le añade otro factor, compartido por otros sociólogos (Bartra, 1996), el sentimiento de inferioridad, al que volveremos más adelante. En efecto, podríamos decir, siguiendo su argumentación, que “la verdadera asimilación de la cultura demanda un esfuerzo continuo y sosegado, pero el espíritu del mexicano está alterado por el sentido de inferioridad” (Ramos, 1938, p. 56). La conformación del carácter individual de la persona empieza en la familia y en la escuela, pero es en realidad en la vida misma cuando esta impronta de individualismo logra definirse claramente y empieza a fijarse como un rasgo sociológico definitivo. Es evidente que este sentimiento

de inferioridad aparece en personas que pertenecen a todo tipo de razas y nacionalidades, aunque existen culturas que presentan este rasgo de forma más acusada que otras, que se decantan por una definición más colectivista de la vida en sociedad.

Más adelante podremos ver qué se han dado estudios comparativos entre distintas culturas y países, acerca de estos dos constructos, incluyendo datos de México, que es el país en el que se ha llevado a cabo el estudio. En las pocas obras que se han hallado acerca de las características sociológicas, se deja claro que en México se muestra de forma muy débil el espíritu de cooperación y la disciplina que implica someter algunos de los aspectos del comportamiento al interés de la colectividad (Ramos, 1938, p. 231).

En opinión del mismo autor, una de las principales causas de esta preponderancia de la individualidad se halla en el desarrollo de la cultura centro y sudamericana después de la llegada de los españoles y su conquista de los territorios indígenas. Se pueden distinguir dos etapas, y a la primera de ellas se le ha dado en llamar de "trasplatación". En ella, fundamentalmente a través del idioma y de la religión católica tal como estaba presente en España en los siglos XV y XVI, se instala directamente una cultura sobre otra, substituyendo sistemas y procesos por otros que vienen de fuera.

Y allí, en ese proceso, a partir del conocimiento de que la religión cristiana -en contraste con otras como la musulmana- es asimilable a una pasión individual (una relación de la persona con Dios), que podría hallarse -salvando las importantes distancias existentes, y solamente desde el punto de vista comportamental- en el mismo plano que el amor, los celos, el odio o la ambición.

En la segunda fase, la denominada de "asimilación", se produce la interiorización en comportamientos individuales y colectivos de las pautas y normas que han venido de fuera y que -como un palimpsesto- se han ajustado por encima de las anteriormente existentes. A partir de entonces, ya no es extraño, sino que forma parte indisociable de la cultura americana.

Salvador de Madariaga, en su ensayo "Ingleses, Franceses, Españoles" (1929), afirmaba que el español (el que lleva a cabo el trasplante de la cultura, y especialmente los que

emigraban a las colonias desde España) eran hombres fundamentalmente movidos y motivados por la pasión y las emociones, y que como tales, debían ser rebeldes a todo tipo de encadenamiento por parte de la vida colectiva. En consecuencia, podemos considerar que se trataban de personas altamente individualistas, que se comportaban anteponiendo sus objetivos y deseos personales a los de la colectividad en la que se hallaban situados, en España primero, y en las distintas colonias americanas después.

Es más, hablando de los españoles, el mismo Madariaga afirmaba que el individualismo, como rasgo, es la nota dominante en todos los aspectos de la historia española, y que aunque pareciera una paradoja o un oxímoron, no existía ningún problema llegar a ser individualista hasta lo más extremo sin dejar de sentirse y ser español. Concluía incluso, que cada español parece “un átomo rebelde cuyo movimiento tiende a separarlo de su centro natural de gravitación” (Madariaga, 1929, p. 145).

Al nivel político, este pensamiento que Madariaga puntualizaba para las personas, también se trasladaba al de las colonias: “el español de ultramar era tan individualista como su hermano europeo, cada colonia tendía a convertirse en otras tantas Españas; no hacíamos otra cosa que emanciparnos de España a la española” (Ramos, 1938, p. 207). En opinión del mismo autor, y extendiendo estos comentarios anteriores, los mexicanos han adquirido –por imitación, primero de lo español, y después de los rasgos revolucionarios de los pensadores franceses- todas las cualidades y los defectos del espíritu latino. Por una parte, el entusiasmo y el optimismo, que se convierten en cualidades también iberoamericanas, pero por otra el individualismo más exasperado.

Una vez conseguida la independencia de España, México se dirige hacia la cultura francesa (incluido el idioma, en lugar del inglés de su vecino del Norte) para intentar poseer una cultura clásica, aunque en opinión de Bartra (1996), este comportamiento expresa la inconformidad mexicana por el predominio de la cultura europea en el mundo, hemos de recordar que estamos hablando de la época de máximo esplendor y extensión de las colonias europeas en los cinco continentes.

Ramos (1938) piensa que de esta situación que él cree altamente desventajosa, se añade a la situación pasiva previa a la conquista, en la que la naturaleza ejercía un control

desproporcionado sobre los indígenas, e incluso al mestizaje que siguió, dando por resultado un sentimiento de inferioridad que acompañará indefectiblemente al mexicano desde entonces. Siguiendo con la argumentación de Ramos, la formación del carácter individual empieza en la vida de familia, y prosigue en la escuela, aunque se establece como un rasgo en el desarrollo de la vida de las personas.

De forma paralela, el sentimiento de inferioridad se demuestra mediante la incompreensión de la vida de los prójimos. Estos dos factores hacen que, en México, y siempre siguiendo el pensamiento de Ramos (1938), sea débil el espíritu de cooperación y la disciplina que se puede observar al considerar la colectividad como un ente de bien a conservar. Este mismo individualismo se complementaría con la pasión, que es la nota que -en su opinión- da el tono a la vida de México. Esta pasión, que es una fuerza motriz para los mexicanos, se dirigiría hacia dentro, aumentando un poco más si cabe la percepción del individualismo.

Si bien, cabe la aclaración, el mundo prehispánico también estaba dividido en numerosos “pueblos” y “países”, no existía el “México” como nación, sino el pueblo -la “Nación Mexica” conquistadora y dominante, que había sometido a vasallaje a los pueblos cercanos: Tlaxcala, Texcoco, Tacuba, y su rivalidad con la “Nación Purépecha” (Michoacán), que jamás pudo ser invadida por el pueblo mexica, a pesar de los numerosos intentos de éstos -los mexicas- por lograrlo en su lógica invasora y conquistadora.

El pensamiento mexica se basaba en el poder que le confería Huitzilopochtli, un Dios relativamente nuevo, de creación mexica que se elevaba por encima de los dioses naturalistas y tradicionales en el *panteón* del mundo prehispánico como Tláloc, Quetzalcóatl o Tonatiuh, que había seleccionado a dicho pueblo para ser el “elegido” sobre los demás en una dualidad individualista, competitiva, según el análisis posterior.

De acuerdo con lo anterior, se pretende aquí, centrar las consideraciones “antropológicas” de las personas de México en la dimensión de individualismo-colectivismo. Para nuestro estudio, esta dimensión se demuestra muy relevante atendiendo al estudio de la eficacia colectiva de los equipos deportivos que tratamos de hacer. Sin embargo, antes de introducir más formalmente este concepto de individualismo-colectivismo, puede ser

interesante repasar un concepto muy cercano al que se ha citado anteriormente *grosso modo* del “sentimiento de inferioridad”: la autoestima.

Aunque no se trata en este estudio de forma directa, desde el punto de vista deportivo, existen muy pocos trabajos realizados de forma científica y rigurosa que trabajen directamente estos conceptos que hemos presentado de forma antropológica o sociológica. Uno de los pocos existentes, es de López-Walle *et al.* (2010), pero no se acerca al tema del individualismo o colectivismo, sino al de la autoestima en los deportistas. La autoestima -aunque a menudo se confunde con la autoconfianza o con el autoconcepto- presenta características diferenciales y específicas, relacionadas con la consideración de sí mismo como persona, y de su ubicación en la sociedad y en los grupos normativos a los que se pertenece.

El estudio que estamos comentando se llevó a cabo dentro del marco de la Teoría de las Metas de Logro (TOM, Ames, 1992; Nicholls, 1989), y de la Teoría de la Autodeterminación (TAD, Deci y Ryan, 2000), que representan en este momento, las dos teorías más compartidas dentro del paradigma de la motivación en el campo de la actividad física y el deporte, junto con el compromiso deportivo.

En este trabajo, López-Walle *et al.* (2010), analizaron si la motivación autodeterminada actuaba como mediadora entre cada una de las dos dimensiones del clima motivacional percibido (clima de implicación en la tarea y clima de implicación en el ego) y la autoestima. Participaron 651 deportistas juveniles mexicanos (330 chicas y 321 chicos) que contestaron a las tres versiones españolas de los cuestionarios que analizan las dos teorías TOM y TAD, además de uno específico de autoestima.

Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales mostraron que el clima de implicación en la tarea y el clima de implicación en el ego se asociaban respectivamente de forma positiva y negativa con la motivación autodeterminada, mientras que ésta última se asoció positivamente con la autoestima. Finalmente, la motivación autodeterminada actuó como mediadora de la relación entre el clima motivacional y la autoestima, tal como ha ocurrido de forma similar con otros estudios parecidos en poblaciones de deportistas españoles (Balaguer *et al.*, 2008) o griegos (Georgiadis *et al.*, 2001).

En éste estudio se ha considerado, por lo tanto, la autonomía percibida (derivada de la TAD) en las tomas de decisiones relativas a la práctica deportiva, tiene un buen nivel de relación con la percepción de autoestima. Este hecho, aparentemente muy correcto si consideramos los dos marcos teóricos que intervienen, también tiene –en nuestra opinión– bastante que ver con la relación autonomía decisional con el individualismo.

Volviendo a este marco teórico, Hofstede (1980, 2001), argumentó que existen cuatro dimensiones que pueden usarse para clasificar distintas sociedades según sus atributos culturales: Colectivismo-Individualismo; Poder-Distancia; Masculinidad-Feminidad, e Incerteza-Evitación. Muy pronto la primera dimensión ganó fuerza tanto en el campo sociológico como el psicológico, y generó una enorme cantidad de estudios.

Así, los constructos de individualismo y colectivismo (Dumont, 1986; Hofstede, 1980; Lukes, 1973) se han discutido y comentado por mucho tiempo en el contexto de las distintas ciencias sociales (Triandis, 1995). Igualmente, estos dos conceptos son tal vez los dos más importantes, tanto teórica como empíricamente, en la psicología transcultural contemporánea (Green, Deschamps y Páez, 2005).

Por ejemplo, conceptos similares y estrechamente relacionados se han encontrado en áreas de estudio como la de los valores (Hofstede, 1980); los sistemas sociales (Parsons y Shils, 1951); la moralidad (Miller, Bersoff y Harwood, 1990); la política (Singelis, Triandis, Bhawuk y Gelfand, 1995); la religión (Bakan, 1966); las diferencias individuales desde el punto de vista cognitivo (Witkin y Berry, 1975); las ideologías (Dumont, 1980); el desarrollo económico de las naciones (Adelman y Morris, 1967); el concepto de “modernidad” de las culturas (Taylor, 1989 ); los modelos y patrones culturales (Hsu, 1983), e incluso el concepto de “yo” personal (Markus y Kitayama, 1991; Triandis, 1995).

Asimismo, se han realizado observaciones sistemáticas desde el punto de vista de la conducta, y se ha comprobado que se podían llevar a cabo predicciones correctas desde los modelos estudiados de individualismo-colectivismo acerca de los comportamientos asociados y de los que ellos se derivaban (Wheeler, Reis y Bond, 1989). Un buen resumen



de estos estudios ampliando el constructo a los distintos campos se puede hallar en Oyserman, Coon y Kimmelmeier (2002).

Mientras para Triandis (1995) los rasgos definitorios del individualismo son la competición, el desapego emocional y la distancia hacia los endogrupos, los atributos típicamente asociados con el individualismo son la independencia, la autonomía, la unicidad, la orientación al logro y la competición. Las personas individualistas aparecen comúnmente dibujadas como poseedoras de control, y asumiendo la responsabilidad de sus acciones. El colectivismo, por su parte, se asocia con una sensación de deber hacia el propio grupo, con la interdependencia con los demás, con un deseo por la armonía social, y con la conformidad con las normas grupales. Desde este punto de vista, el colectivismo se expresa mediante comportamientos y actitudes determinadas por las normas o las demandas del endogrupo, tal como puede ser la familia "extendida", o una red social y comunitaria entretejida densamente (Green *et al.*, 2005).

Ampliando lo anterior, en cuanto a los dominios o atributos asociados al Individualismo-Colectivismo, otro punto de interés es estudiarlo a través de los sistemas de medición de los dos citados constructos, que siempre han planteado dificultades, tanto metodológicas, como conceptuales. En una revisión por metaanálisis de 83 estudios sobre individualismo y colectivismo, Oyserman *et al.* (2002), subrayaron las tres formas más habituales de medición: 1) la escala *Interdependent-Independent* (SCS) (Singelis, 1994); 2) la *Horizontal-Vertical Collectivism-Individualism Scale* (Singelis *et al.*, 1995); y 3) la INDCOL (Hui, 1988).

A estos tres medios de evaluación, se les deben añadir dos sistemas más: 4) el sistema utilizado por Tasa, Taggar y Seijts (2007), en el que se relaciona la dimensión Individualismo-Colectivismo con la disposición a participar y sentirse integrado en un equipo, destacando el atributo de interdependencia: la *Escala de Eficacia Colectiva* y 5), la propuesta integradora de Shulruf *et al.* (2003), que combina las dimensiones de Verticalidad-Horizontalidad (Singelis *et al.*, 1995), con tres atributos Individualismo (Competencia, Unicidad y Responsabilidad) y tres atributos de Colectivismo (Ayuda, Armonía y Cercanía).

Además de existir hoy consenso en la existencia de los cuatro ejes (Individualismo-Colectivismo, Horizontalidad-Verticalidad) propuestos por Singelis *et al.* (1995), y cuyas características han sido explicadas en el anterior apartado de la introducción (individualidad-interdependencia / igualdad-desigualdad), también se ha llegado a un relativo acuerdo acerca de la categorización de los atributos en función de las dos dimensiones, mediante la sumarización de los estudios anteriores con relevancia significativa en cuanto a la metodología de análisis utilizada (ver Tabla 1). Los distintos investigadores que se acercan al estudio de estas dos dimensiones priorizan algunos atributos sobre otros, pero los atributos de independencia, interdependencia, preferencia por el trabajo en equipo, y competitividad, se destacan como los más utilizados y los que muestran más consistencia a través de los estudios realizados (Green *et al.*, 2005; Oyserman, Coon y Kimmelmeier, 2002).

<b>Individualismo</b>	
<u>Atributo</u>	<u>Descripción</u>
Independencia	Libertad, autosuficiencia y control de la propia vida.
Objetivos	Luchar por los objetivos, deseos y logros propios.
Competitividad	Personal competitividad y búsqueda de la victoria.
Unicidad	Foco en las cualidades idiosincráticas, únicas, de cada persona.
Privacidad	Pensamientos y acciones privadas respecto de los demás.
Autoconocimiento	Conocerse a sí mismo, poseer una identidad fuerte.
Asertividad	Articular claramente los deseos y necesidades propias.
<b>Colectivismo</b>	
<u>Atributo</u>	<u>Descripción</u>
Interdependencia	Considerar a los demás cercanos como parte de uno mismo (y mutuamente influenciados).
Pertenencia	Desear el pertenecer y disfrutar como miembro de grupos.
Deber	Los deberes y sacrificios que significa formar parte de un grupo.
Armonía	Preocupación por la armonía del grupo.
Consejo	Acercarse a los demás para obtener ayuda en las decisiones.
Contexto	Cambios en el "yo" de acuerdo al contexto o a la situación.
Jerarquía	Focalización en la jerarquía y en los temas de status.
Trabajo en equipo	Preferencia por trabajar en grupo o en equipo.

Tabla 1. Atributos asignados al Individualismo y al Colectivismo

Fuente: elaboración propia a partir de Shulruf *et al.* (2003).

A pesar de esta descripción enumerativa y compleja, y aunque la utilidad de ambos constructos es indiscutible, aún existe la tendencia a concebir el individualismo y el

colectivismo -asociados a países y culturas, más que a personas individuales- como una pura y simple dicotomía en todos los contextos mencionados anteriormente. La visión actual, y que corresponde a la propuesta precozmente enunciada por Triandis (1995), es que el individualismo y el colectivismo deben entenderse como constructos multifactoriales, y no deben usarse -como veremos- para etiquetar mediante un solo atributo a alguna sociedad o cultura.

Este era precisamente el caso que se podía desprender del análisis de las obras de Hofstede (1980), que atribuía directamente a las sociedades del Oeste europeo, a Norteamérica, Australia y Nueva Zelanda, la categoría de individualistas, mientras que las sociedades de África, Oriente Medio y Sudamérica, deberían entenderse como colectivistas. Esta visión simple de la dimensión, como hemos indicado, queda rebatida cuando Triandis (1995), categoriza los atributos asociados habitualmente a los dos constructos en cuatro categorías: 1) la definición del "yo", que puede poner énfasis en aspectos colectivos o personales, o bien puede ser independiente o interdependiente (Markus y Kitayama, 1991); 2) los objetivos personales, que pueden tener - no- prioridad sobre los objetivos del grupo, 3) la importancia del intercambio respecto de las relaciones comunitarias (Mills y Clark, 1982), y finalmente, la importancia de las actitudes y normas grupales: las sociedades individualistas pondrían de relieve rasgos más basados en actitudes, mientras las colectivistas, lo harían sobre las normas y reglas de comportamiento grupal (Bontempo y Rivero, 1992).

Para el caso de nuestro estudio, es interesante aportar uno de los pocos estudios en los que se ha analizado el constructo Individualismo-Colectivismo (mediante un cuestionario que integraba los atributos de competitividad, independencia e interdependencia) en distintas naciones (no agrupadas culturalmente), y que incluía participantes de México (Green *et al.*, 2005).

Los resultados de este estudio (realizado con casi 3,000 estudiantes universitarios, muy homogéneos en edad, nivel y sexo, de psicología de 20 naciones) mostraron mediante un análisis de clúster que las dimensiones de individualismo-colectivismo se organizaban en cuatro combinaciones: 1) competidores independientes; 2) no-competidores independientes; 3) competidores interdependientes; y 4) no-competidores interdependientes.

Los independientes competidores, representando el individualismo instrumental, puntuaban alto en ambas escalas, mientras los independientes no-competidores, lo hacían solamente en la escala de independencia únicamente. Los interdependientes no-competidores mostraban un alto puntaje en la escala de interdependencia, a la vez que muy bajos valores de independencia y competitividad. Los competidores interdependientes, a su vez, mostraba valores altos en ambas escalas: interdependencia y competitividad. Así pues, se puede pensar que la competitividad, que parecería *a priori* ser una característica del individualismo, coexiste también con la dimensión de colectivismo.

Esta tipología hallada por Green *et al.* (2005), puede también interpretarse en función de la distinción entre vertical y horizontal individualismo y colectivismo (Singelis *et al.*, 1995; Triandis, 1996) que se ha referenciado con anterioridad. El individualismo vertical se asocia con la competitividad, mientras el colectivismo vertical puede ser análogo a la competitividad interdependiente. El individualismo horizontal es similar a la independencia no-competitiva, y el colectivismo horizontal sería parecido a la interdependencia no-competitiva.

Asimismo, los resultados mostraron que, a pesar de darse la prevalencia de una tipología u otra en un país comparado con otro, existía una importante variabilidad interna, lo que demostraba que las dimensiones se representaban también de forma distinta en cuanto a los individuos y que no era tan sencillo o simple el etiquetar como individualista o colectivista una nación, un grupo de países, una cultura, o un determinado modelo económico.

Sin embargo, si observamos los datos comparativos de México (el país en que hemos centrado el presente estudio) con los Estados Unidos, China, Chile y España (para simplificar el contraste de resultados), podemos ver en la Tabla 2 que las diferencias son marcadas en ambas dimensiones y en los cuatro agrupamientos de tipologías.

Competitivos	Independientes	Interdependientes
--------------	----------------	-------------------

País	N	M	SD	$\alpha$	M	SD	$\alpha$	M	SD	$\alpha$
Chile	128	1.89	.62	.74	1.88	.50	.64	3.02	.42	.64
España	150	1.85	.56	.71	1.91	.55	.68	3.06	.45	.65
Estados Unidos	95	2.08	.67	.78	2.07	.59	.76	3.01	.42	.61
México	150	3.01	.72	.77	2.22	.59	.65	2.86	.48	.58
China	119	2.65	.69	.64	2.79	.50	.47	2.95	.49	.68

Tabla 2. Distribución de tipologías entre Chile, España, Estados Unidos, México y China  
Fuente: elaboración propia adaptado de Green *et al.* (2005).

Y como se puede ver en la Tabla 3, Chile, España y Estados Unidos muestran un patrón similar, con una gran predominancia de la interdependencia no-competitiva, y una presencia menor de sujetos independientes competitivos.

País	A	B	C	D
Chile	62%	12%	18%	8%
España	59%	11%	26%	4%
Estados Unidos	50%	10%	26%	14%
México	10%	40%	12%	38%
China	5%	13%	43%	39%

A: Interdependientes no-competitivos    B: Interdependientes competitivos  
C: Independientes no-competitivos    D: Independientes competitivos

Tabla 3. Distribución de las tipologías en *porcentajes aproximados* entre Chile, España, Estados Unidos, México y China.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Green *et al.* (2005).

Al contrario, y de manera contraintuitiva también, China muestra una gran presencia de la tipología de independencia (tanto competitiva como no competitiva), pero la distribución de México es muy específica. Por una parte, casi el 50% exacto de la distribución de tipología es de independencia (tanto la asociada a la competición como a la no competitividad) ocupando uno de los lugares más elevados (después de China, Rusia, Venezuela y Líbano) de entre las 20 naciones estudiadas.

Y, por otra parte, la tipología competitiva (tanto asociada a la independencia como a la interdependencia) ocupa una distribución del 80%, superando también en mucho más

elevado que el hallado en la mayor parte de países estudiados. Si bien es cierto que los hallazgos de este estudio se hacen complicados de generalizar (debido principalmente a las características de la población participante estudiada), los resultados parecen apoyar de una manera decidida las proposiciones de orden nomotético, sociológico y antropológico que hemos presentado al inicio de este apartado de la introducción.

La doble caracterización tipológica (independencia añadida a la competitividad) parecen inclinar la balanza hacia la consideración de México como un grupo social que tiende al individualismo y a la cultura del logro, de forma mucho más acusada que otras naciones norte, centro y sudamericanas (como Chile o los Estados Unidos, e incluso Argentina), y separándose asimismo de forma clara de las características de España, mucho menos individualista y competitiva.

Illiashenko (2019), estudia como el individualismo afecta la toma de decisiones de riesgo, concluyendo que los resultados son ambiguos aunque parece existir una tendencia a una toma de decisiones menos riesgosa en las culturas y los individuos con tendencias individualistas, sugiriendo mayores investigaciones. Vieyra y Rojas (2020), mencionan que, *si bien el individualismo en México comparte algunos rasgos con el occidental, existen elementos conceptuales que le han dado características propias*. Resaltando que más allá de lo heterogéneo de las regiones del país y de lo extenso del mismo, el modelo económico y político han perpetuado un modelo de individuación que se manifiesta en la presencia de una tendencia individualista en los mexicanos.

Con respecto al liderazgo, *Campion et al.* (2019), sugiere -sin concluir- la conveniencia de adoptar modelos complementarios de liderazgo en diferentes tipos culturales, tanto individualista como colectivistas.

## Objetivos del estudio

### *Introducción a los objetivos*

En las primeras aproximaciones a esta investigación, una de las preocupaciones era considerar variables altamente relevantes para la práctica deportiva en equipo, y que éstas pudieran tener una relación también relevante con parámetros culturales. Por esta razón, se seleccionó la eficacia colectiva, expresada en tareas que permitieran identificar distintos procesos tácticos y estilos instruccionales de los distintos equipos considerados; y la variable de contribución personal (individualismo y colectivismo) al esfuerzo del equipo, expresado, al igual que la variable anterior, en términos de eficacia percibida.

En este caso, la decisión se tomó dado que los atributos de independencia, interdependencia y competitividad se estudiaron previamente (Green *et al.*, 2005), mientras que el otro atributo restante que poseía relevancia, la preferencia por el trabajo en equipo (Shulruf *et al.*, 2003) estaba sin analizar en México.

Asimismo, como se verá con posterioridad, estas modalidades de variables psicológicas nos permitirán asociar con otras en estudios posteriores, desde el punto de partida de la eficacia colectiva, hasta las consideraciones más específicas (con una población más homogénea, tal vez un solo equipo) sobre la percepción de las fuentes de eficacia de los jugadores estudiados.

En función de las consideraciones teóricas anteriores, los objetivos de este estudio se centran en estudiar los niveles de percepción de eficacia colectiva relacionada con los comportamientos exigidos para el desempeño eficaz de su tarea como futbolistas de competición (las tareas entrenadas y determinadas tácticamente); y compararla con la individualidad-colectividad en cuanto a la disposición a trabajar en equipo para conseguir la eficacia colectiva.

Los objetivos secundarios se centran en:

1. Describir los valores de eficacia percibida por los jugadores participantes en el estudio, según su edad, categoría de competición, y pertenencia al mismo equipo (compartiendo institución, entrenador, táctica y entrenamientos).

2. Describir los valores de la eficacia colectiva, es decir la creencia en que el jugador puede realizar los objetivos del equipo y personales de forma individual o colectiva.

Objetivos específicos, se enfocan en:

1. Averiguar la posible existencia de relaciones causales entre la eficacia colectiva relacionada con tareas y la eficacia de trabajo en equipo (individualidad-colectividad).
2. Discutir los resultados en función de las características antropológicas descritas de los mexicanos.



## **Método**

### **Participantes**

Como se puede ver en la Tabla 4, el presente estudio contó con 179 participantes, todos varones, jugadores juveniles y profesionales de fútbol (*soccer*), divididos en 8 diferentes equipos, de distinto nivel competitivo. La edad media de los participantes fue de 20 años, con un rango de 13 a 37 años y una desviación estándar (DE) de 1.83 (Véase tabla 4).

Se decidió estudiar esta franja de edad infantil, juvenil y adultos jóvenes (profesionales) de los jugadores de fútbol debido a que se podía analizar con más libertad la primera incursión de los jóvenes en las instrucciones tácticas y en los entrenamientos de importancia y relevancia en cuanto al cumplimiento de acciones tácticas y técnicas específicas, reforzadas y castigadas por los distintos entrenadores en las prácticas y las competiciones, al mismo tiempo se buscó comparar, la percepción de autoeficacia en los jugadores de mayor experiencia profesional y con una mayor edad.

Pudiendo comparar por un lado los resultados obtenidos dentro de un mismo esquema administrativo y de estilo de juego como es el área de fútbol de la Universidad Autónoma del Estado de México (México), llamados "Potros", que cuenta con 3 equipos profesionales (en México, existe una limitación a las edades competitivas en la 2ª y 3ª División, pero se consideran profesionales, ya que reciben una paga y tienen un calendario competitivo avalado y reconocido como de fútbol profesional por la Federación Mexicana de Fútbol); de 2ª, y 2ª b (equipo con características similares a Liga Mayor, en donde no hay límite de edad), y de 3ª división, un equipo competitivo a nivel universitario "Liga Mayor" compuesto por exjugadores profesionales, estudiantes, con un amplio margen de edad, y que compiten a nivel nacional; así como los equipos de fuerzas básicas o filiales, entre los cuales está el más cercano al profesionalismo: la 4ª división.

Por otro lado, dos equipos profesionales, el Deportivo Toluca Futbol Club, con 98 años en la primera división y 10 campeonatos en el máximo circuito y el equipo de Alebrijes de Oaxaca, profesional de la división de ascenso, denominada en México "Liga de Ascenso", equipo fundado el 10 de diciembre de 2012, relativamente nuevo en el circuito profesional, único equipo dentro del presente estudio que entrena y juega en otro estado.

Ambos equipos conformados por una plantilla más heterogénea que los equipos de la universidad.

Asimismo, se incluyó la evaluación del equipo de la 3ª. División de Potros con 2 años de diferencia a la primera toma de resultados, con un plantel renovado, un Director Técnico con una formación profesional de mayor trayectoria y con un trabajo psicológico continuo durante el año previo a la toma de resultados.

La 2ª, 3ª y 4ª división tienen por reglamento un rango de edad predeterminado, lo que explica la menor desviación estándar en los equipos. Los equipos de Liga Mayor y 2ª b tienen posibilidad de incluir jugadores hasta los 24 años y 11 meses, siendo por tanto más heterogéneos en su distribución de edades. Los equipos de primera división y división de ascenso tienen libertad de elegir a sus jugadores sin límite de edad, por lo que el Deportivo Toluca Fútbol Club mostró la mayor DE en todo el estudio realizado (4.61)

Los entrenadores de 7 de los 8 equipos han finalizado la carrera de Director Técnico (entrenador profesional) que imparte la Federación Mexicana de Fútbol, con experiencias diferentes en cuanto a su trayectoria profesional, uno el de la 3ª División del 2014, se encuentra en el último año de la carrera, sin embargo cuenta con estudios previos en EU. Siendo el más experto el de la Primera División, la división de ascenso, 2ª. División y en orden decreciente, hasta llegar al entrenador de la 4ª, que obtuvo el título en la misma temporada de la recogida de datos.

Sin embargo, existe una diferencia en el entrenador de la 3ª. División 2014, ha jugado en el extranjero, Centroamérica y Canadá, inició sus estudios como entrenador en Estados Unidos, concluyendo en México y es el único de los 8 equipos que trabaja con un cuerpo multidisciplinario integrado por auxiliar técnico, preparador físico, médico especialista en deporte, nutriólogo, psicólogo, fisioterapeuta y utilero, de los cuales 2 son mujeres. Lo demás equipos incluyendo el Deportivo Toluca, no incluyen ni nutriólogo, ni psicólogo y el trabajo del utilero es marginal.

Nuestro estudio contó con la participación de 179 jóvenes futbolistas, todos ellos del sexo masculino y que pertenecían a las distintas divisiones del equipo de fútbol Potros de la Universidad Autónoma del Estado de México, 2 terceras divisiones una del 2010 y la otra

del 2014, al Deportivo Toluca, y al Equipo Alebrijes de Oaxaca de la liga de ascenso (véase tabla 4). En la Tabla 4 se pueden ver la distribución de los participantes en los distintos equipos, por edades, rango y desviación estándar de las mismas.

<b>Equipo</b>	<b><i>n</i></b>	<b>Media edad</b>	<b><i>DE</i></b>	<b>Rango</b>
Liga Mayor	15	22	2.17	19-27
Dep. Toluca	26	26	4.61	20-37
Alebrijes Oax.	20	23	1.98	19-26
Potros 2a.	31	19	0.86	18-21
Potros 2a. B	28	20	2.04	17-24
Potros 3a. (2010)	25	17	0.87	15-19
Potros 3a. (2014)	21	18	1.47	14-19
Potros 4a.	13	14	0.63	13-15
N	179	20	1.83	13-37

Tabla 4. Descripción de los participantes del estudio entre los diferentes equipos, media de edad, rango y desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

El presente estudio contó con 179 participantes, todos ellos varones, jugadores de fútbol (*soccer*), divididos en 8 diferentes equipos, de distinto nivel competitivo. La edad media de los participantes fue de 20, con un rango de edad de 13 a 37 años y una desviación estándar de 1.83. El grupo con la media de edad más pequeña fue Potros 4<sup>a</sup>, y el equipo con mayor edad fue el Deportivo Toluca Fútbol Club. (Véase tabla 4)

## **Situación Deportiva**

El Deportivo Toluca Futbol Club fundado el 12 de febrero de 1917, es un equipo de amplia trayectoria y jerarquía dentro del futbol mexicano, siendo uno de los equipos más ganadores en la historia mexicana, con 10 títulos de liga y con un curioso récord *Guinness* de ser el equipo de futbol profesional con más años perteneciendo a una misma familia. De acuerdo con su sitio web ([www.deportivotolucafc.com](http://www.deportivotolucafc.com)), el Deportivo Toluca Futbol Club tiene como misión promover el deporte e inspirar a la juventud a través de un proyecto ejemplar, comprometido y ganador con el objetivo de ser el mejor equipo de México y un referente a nivel internacional.

El Deportivo Toluca es un equipo atípico en contexto del futbol contemporáneo mexicano, cuenta con un pequeño estadio en Toluca, la capital política del Estado de México, que cuenta con 1,633,052 de habitantes en el área conurbada, instalado en el centro de la ciudad, los jugadores llevan una vida “normal” dentro de la ciudad conviviendo frecuentemente con el aficionado, lo que matiza el espíritu “provinciano” de un equipo con grandes logros, pero que en el imaginario mexicano es considerado “chico” ya que no cuenta con el arrastre a nivel de aficionados que los 4 “grandes del centro” de México: América, Chivas, Pumas y Cruz Azul, quienes juegan en las 2 ciudades más importantes del país y cuentan con seguidores en todo el territorio mexicano y los “gigantes” del Norte: UANL y el equipo de Monterrey.

Su filosofía se muestra en un cierto conservadurismo, pocos cambios a nivel de la directiva, el entrenador y los jugadores, quienes suelen jugar por más de 5 años en la institución, con un estilo de juego sobrio y poco espectacular, en donde la altura de la ciudad de 2,663 metros sobre el nivel del mar y la hora de juego de local: medio día dificulta la posibilidad de un juego rápido tanto para el local como para el visitante. Es el único equipo en la presente investigación que muestra un alto rendimiento competitivo, profesional y con jugadores de amplia experiencia, predomina el interés económico y de rendimiento sobre la formación y el “espíritu del juego por el juego”.

El segundo equipo seleccionado el equipo Alebrijes de Oaxaca quien de acuerdo a su página web ([www.alebrijesfc.com](http://www.alebrijesfc.com)) tiene *una historia de 24 meses llenos de sucesos increíbles que le han generado una notoriedad especial en el panorama del futbol*

*mexicano, la organización de Alebrijes se ha ganado por méritos propios una imagen con un ADN que transmite, esfuerzo, sudor, ganas y lucha constante por superarse día con día para cristalizar sus aspiraciones de convertirse en una escuadra que escriba su historia en el fútbol del máximo circuito. Presidido por una directiva de jóvenes ejecutivos, muestra el ímpetu, determinación y deseo de convertirse en un equipo grande y por supuesto ascender, sus números incluyen en su palmarés tres liguillas, unos cuartos de final y dos semifinales de Ascenso Mx, dos semifinales y una gran final de Copa Mx.*

La directiva está conformada por una asociación entre el gobierno del estado de Oaxaca y por el otro, el Proyecto Tecamachalco, franquicia futbolística que se dio a conocer en el medio por la calidad de sus jugadores y por su compromiso con la formación profesional en el fútbol. Por parte del estado de Oaxaca se busca generar promover la cultura y la identidad del estado con un deporte que no es el que más arraigo tiene en una entidad principalmente aficionada al beisbol, la página oficial del equipo lo resume así:

*El oaxaqueño conoce la profundidad de su cultura e identidad y de ellas se enorgullece. Quien llegue a Oaxaca y pretenda quedarse debe honrar los preceptos de la tradición y debe acatar el peso de la raíz. En otras palabras: Oaxaca precisaba de un equipo a la altura de las circunstancias y al nivel de la afición, que es guerrera y nunca cede en fidelidad, en orgullo y en pasión.*

Por otra parte, la franquicia del grupo Tecamachalco (quienes comenzaron con las divisiones profesionales inferiores 2ª y 3ª división, invierten en un equipo de ascenso con el objetivo de llegar a la 1ª. División profesional). *Tecamachalco se fundó en el año 2000 como una escuela de fútbol destinada a dar una formación integral capaz de generar atletas profesionales. Desde el inicio, la franquicia se propuso dos cosas: generar deportistas de primer nivel y propiciar en ellos un desarrollo físico e individual. Teniendo como bases estos principios, la institución desarrolló una agenda de metas y de trabajo. Es un equipo que busca afianzar su identidad, enviando frecuentemente mensajes de “nos crecemos ante la adversidad”, “somos guerreros” y en voz uno de sus jugadores, el experimentado defensa José María “Chema” Ramírez, quien ha sido uno de los mayores referentes de la afición oaxaqueña que señala “saldremos a ganar desde el primer minuto, así lo hemos planteado desde que inició la preparación para este duelo, además somos un equipo con mentalidad ganadora”.*

Finalmente se han seleccionado 5 equipos que comparten identidad y que sin embargo

son diferentes por el nivel competitivo y la fecha de aplicación de ambos instrumentos (la 3ª división 2014), los equipos universitarios comparten su pertenencia a La Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) máxima casa de estudios de la entidad mexiquense quien ostenta en su página de internet ([www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx)) que

*“desde su fundación, genera, estudia, preserva, transmite y extiende el conocimiento universal, estando en todo tiempo y circunstancia al servicio de la sociedad. Abraza el compromiso de formar personas éticas, involucradas proactivamente en la construcción de la paz, la defensa de los y mejores formas de existencia y convivencia humana, que promueven el desarrollo sustentable, lo mismo que una conciencia universal, humanista, nacional, libre, justa y democrática”*

por lo que marca una vital diferencia con los equipos del Deportivo Toluca FC y Alebrijes de Oaxaca, los equipos de la UAEM aunque profesionales (2ª y 3ª) no presentan la necesidad económica que persiste en el fútbol profesional al amparo de promotores y patrocinadores, por otra parte los equipos de iniciación profesional, 2ª. División b y Liga Mayor, están más inmersos en una gestión de alta competencia universitaria, en donde la Liga Mayor de Potros históricamente ha sido base y pilar de las selecciones mexicanas universitarias.

Sin embargo, los 5 equipos se rigen por la Universidad teniendo como jefe supremo al rector y la filosofía que, de rectoría, emerge desde su fundación. A su vez los 5 equipos universitarios dependen de la Dirección de Actividades Deportivas (DAD) quien contempla el deporte como un derecho universitario. Para la DAD se tiene como objetivo contribuir al desarrollo y formación integral del estudiante a través del deporte, estimulando hábitos, disciplina, competitividad y superación. Asimismo, se encarga de fomentar, apoyar, promover y desarrollar actividades de cultura física y deporte para la comunidad universitaria y la población en general. Estableciendo los siguientes programas:

*Formación Integral con valor curricular: Crea programas educativos que incluyan actividades deportivas entre sus créditos.*

*Recreativos: Se instrumentan como actividad lúdica, de tiempo libre, convivencia, enseñanza, exhibición, iniciación deportiva y salud.*

*Competitivos: Creados con la finalidad de que la Universidad sea representada en eventos deportivos de alta calidad y exigencia.*

En el rubro competitivo se encuentra la Segunda y Tercera División Profesional de Fútbol. La filosofía de la institución tiene como premisa fundamental transformar y potenciar al ser humano. Mediante el trabajo en equipo, lealtad, cooperación, eficacia. Estando a la altura de la competencia nacional e internacional. Para este fin crea cuerpos multidisciplinarios de alta calidad, emulando un cuerpo multidisciplinario de primer equipo (3<sup>a</sup> 2014): director técnico, auxiliar, preparador físico, psicóloga (otra persona diferente a la autora), nutrióloga, médico, fisioterapeuta, utilero, para poder ser protagonistas en las justas deportivas.

El objetivo principal del equipo de Tercera División es formar a jugadores (educando y reeducando en valores) que puedan competir en el equipo de Segunda División. Es decir, crear un semillero que sea lo bastante sólido para disputar finales y ganar ascensos. El objetivo principal del equipo de Segunda División es conjuntar un equipo altamente competitivo que logre conseguir ganar el campeonato que lo lleve hacia la liga de ascenso en un entorno más competitivo, ligeramente sesgado de los ideales universitarios y con una misión de mayor promoción a la máxima casa de estudios.

## **Instrumentos de medida**

### *Eficacia colectiva*

Para la evaluación de la eficacia colectiva específica se diseñó un instrumento *ad hoc* -el *Cuestionario de Eficacia Colectiva Percibida* (CEC) para medirla en el contexto del fútbol siguiendo las propuestas realizadas por Heuzé, Raimbault *et al.* (2006), para deportes como el baloncesto y el balonmano (ver Anexo 1). El proceso siguió un acercamiento deductivo a partir de los juicios de los jugadores sobre la eficacia de su equipo. La validez de contenido del instrumento fue evaluada con un proceso de tres fases.

En primer lugar, los ítems fueron desarrollados en base a los elaborados por Heuzé, Raimbault *et al.* (2006) para otros deportes colectivos (concepto derivado directamente de la teoría general de autoeficacia de Bandura, 1977, 1997), los cuales reflejaban tareas colectivas específicas en cuatro distintas situaciones: 1) en ataque; 2) en defensa, y en 3) transiciones ofensivas, y 4) transiciones defensivas.

En segundo lugar, la claridad y la importancia de los ítems fueron revisadas por los entrenadores y jugadores de fútbol que militaban en la Escuela Nacional de Directores Técnicos de la Federación Mexicana de Fútbol Campus Toluca (en la actualidad Campus Metepec), corrigiendo posibles errores y planteando sugerencias si lo consideraban apropiados. Y en tercer lugar, un grupo de expertos en el campo de las dinámicas de grupo y varios entrenadores de equipos profesionales de fútbol trabajando conjuntamente mediante la metodología de *Focus Group* (en especial agradecemos los comentarios y contribuciones del DT Juan Ignacio Palou García y el DT Eduardo Fentánes Orozco miembros del Cuerpo Técnico del Puebla de la primera división en su momento y actualmente en diferentes equipos de la primera división profesional de México), quienes discutieron aportaron y revisaron el instrumento final para asegurar una adecuada representatividad y relevancia del contenido del instrumento.

El resultado final fue un cuestionario que partía de una frase introductoria: "La confianza de nuestro equipo en la capacidad para... es", y que constaba de 30 ítems que hacían referencia a resolver las situaciones especificadas anteriormente en el fútbol, en ataque, en transición, y en defensa. Las respuestas obtenidas estaban dentro de una escala tipo



Likert de 1 a 5 puntos, donde 1 hacía referencia a "muy mala" y 5 a "excelente". Un ejemplo de ítem es "La confianza de nuestro equipo... para dar un pase con intención es...".

La estructura factorial de los 30 ítems fue analizada empleando un análisis factorial exploratorio, donde los resultados indicaron que los 30 ítems se agruparon positivamente en cuatro factores, analizados con el método de rotación Varimax. El valor de la consistencia interna conseguida fue aceptable, con una puntuación de Alpha de Cronbach global de .929. Los cuatro factores obtuvieron la siguiente consistencia interna: 1) Eficacia de contraofensiva, con una puntuación de Alpha de Cronbach de .857; 2) Eficacia de defensa, con una puntuación de Alpha de Cronbach de .816; 3) Eficacia de finalización-transición, con una puntuación de Alpha de Cronbach de .821, y 4) Eficacia ofensiva con una puntuación de Alpha de Cronbach de .733. Los presentes resultados de fiabilidad no muestran diferencias con los obtenidos en un estudio previo efectuado con 5 equipos de fútbol (Rivas, Ponzanelli, López, Pérez y García-Mas, 2015).

#### *Eficacia y trabajo en equipo: Individualismo-Colectivismo*

Para evaluar la relación entre la eficacia colectiva y la capacidad para trabajar en equipo (balance individualismo-colectivismo) se utilizó una versión adaptada del *Collective Efficacy and Teamwork Questionnaire* (Tasa, Taggar y Seijts, 2007), el *Cuestionario de Eficacia y Conductas para Trabajo en Equipo* (CETE) (ver Anexo 2). Se utilizó el sistema de *backtranslation* para garantizar fidelidad al original, y se llevó a cabo una administración exploratoria para garantizar la comprensión de los ítems y su impacto en los participantes. El CETE está formado por 10 ítems que se contestan mediante una escala Likert de 7 puntos, en la que el 1 significa "nada", y el 7 significa "muchísimo".

Todos los ítems expresan la tendencia al trabajo en equipo para tener un equipo eficaz, en el que las puntuaciones altas indican un alto nivel de colectivismo, y una puntuación baja indica que la contribución al trabajo del equipo se hace desde el individualismo. Un ejemplo de ítem es "hago más las ideas del equipo y coopero con trabajos específicos desde mi posición".

El CETE fue analizado factorialmente de forma exploratoria, en el que los resultados indicaron que la mejor solución factorial se correspondía a la existencia de tres factores. El valor de la consistencia interna conseguida por el cuestionario fue aceptable, obteniéndose un valor de Alpha de Cronbach de .65. La consistencia interna de los tres factores obtenidos fue de: 1) Colectivismo horizontal/Armonía = .50; 2) Colectivismo vertical/Conformismo = .528; y 3) Individualismo = .620.

Sin embargo, en este cuestionario se encontraron diferencias con los resultados obtenidos en el estudio citado de Rivas *et al.* (2015), en donde el CETE también fue analizado factorialmente de forma exploratoria, en el que los resultados indicaron que la mejor solución factorial se correspondía a la existencia de tres factores. El valor de la consistencia interna conseguida por el cuestionario fue aceptable, obteniéndose un valor de Alpha de Cronbach de .747. La consistencia interna de los tres factores obtenidos fue de: 1) Colectivismo horizontal/Armonía = .784; 2) Colectivismo vertical/Conformismo = .681; y 3) Individualismo = .634.

## **Procedimiento**

En función de los hallazgos de Watson *et al.* (2001) y Lewis (2004), se decidió llevar a cabo la recogida de datos en el período final de la temporada 2010, para los equipos de la Universidad Autónoma del Estado de México y para el Deportivo Toluca Fútbol Club, Alebrijes de Oaxaca y la 3ª División de la UAEM en la misma fase competitiva del año 2017, cuando todos los procesos de autoeficacia ya se habían llevado a cabo y debido a la interacción en entrenamientos y competición, la coordinación entre jugadores y el conocimiento derivado en función de la memoria transactiva de los jugadores tenía muchas más posibilidades de haberse producido.

Se concretaron fechas para llevar a cabo el estudio, y, una vez acordadas con los distintos equipos y los entrenadores, se inició la recogida de datos. Al final de una sesión de entrenamiento, cada equipo fue evaluado por un equipo de evaluados previamente entrenados en la aplicación de los cuestionarios. Éstos se aplicaron de manera colectiva. Todos los jugadores participaron de manera voluntaria en el estudio, con el permiso y acuerdo correspondiente por parte de la institución, sus entrenadores y padres, correspondiendo a la totalidad de jugadores de cada uno de los equipos seleccionados, salvo aquellos que se hallaban lesionados, o que el día designado para la administración de los cuestionarios no acudieron al entrenamiento por causas ajenas al club.

La aplicación del instrumento para el Deportivo Toluca y Alebrijes de Oaxaca se llevó a cabo en la evaluación integral del Centro de Medicina del Deporte de la propia UAEM y los datos de la 3ª División 2017 por la psicóloga que directamente trabajó con ellos, una profesional diferente a la autora.

### **Análisis estadístico**

Inicialmente se revisó la fiabilidad de los cuestionarios CETE y CEC mediante la prueba Alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach (Figura 8). Posteriormente se llevaron a cabo los estudios descriptivos de las variables estudiadas (medias, *DE*) por cada grupo, y se analizó la existencia de diferencias significativas entre medias grupales, mediante el análisis de varianza ANOVA, y al existir diferencias significativas, se realizó la prueba *t-Student* para analizar dentro de qué grupos existían las diferencias significativas. También se estudió la correlación de Pearson entre los factores de los cuestionarios.

En vista que los equipos de la 3a. División presentan las mismas características en cuanto institución, entrenador y cuerpo técnico, se decidió realizar un tratamiento de Efecto Cohen, tanto en el CEC como en el CETE para determinar las diferencias entre un equipo y el otro a 4 años de la primera aplicación.

### **Análisis de los datos**

Se han realizado en este trabajo análisis descriptivos e inferenciales, siendo las técnicas usadas para procesar los datos: *t-Student*, coeficientes de correlación de Pearson y ANOVA de un factor. Para ello, se ha usado el paquete estadístico SPSS 16.0.

### **Consideraciones deontológicas**

Este estudio se encuadra dentro de las consideraciones generales de la Declaración de Helsinki, después de obtener el permiso de la institución UAEM y de los entrenadores de los equipos seleccionados, para poder proceder a la administración de las pruebas, se obtuvo el consentimiento formal de los padres de los jugadores que eran menores de edad en el que se incluía, por parte de los evaluadores el compromiso de a) proceder a la devolución de la información obtenida en forma y modo oportuno; y b) respetar la confidencialidad de las identidades de los participantes y no divulgar ningún dato más allá de los comprometidos sin solicitar previamente permiso a los padres de los jugadores.

Por otra parte, los jugadores mayores de edad participaron de manera voluntaria siendo informados de las especificaciones previas de confidencialidad y devolución de la información obtenida.

Se obtuvo el aval ético de la comisión de ética de la Asociación Mexiquense de Psicología del Deporte y la Actividad Física. Presidido por la licenciada Ada Sarai Albarrán Carbajal (Véase Anexo 4).

## **Resultados**

En este apartado vamos a analizar los resultados obtenidos mediante la utilización de los cuestionarios de eficacia colectiva (CEC) y de disposición al trabajo en equipo/individualismo—colectivismo (CETE), así como el análisis psicométrico de los citados cuestionarios.

### *Eficacia Colectiva*

La eficacia colectiva de los jugadores de fútbol fue evaluada mediante la utilización del cuestionario CEC (ver Anexo 1). Los datos obtenidos en su administración demuestran que los valores del Alpha de Cronbach ordinario del cuestionario global son de .927, y el Alpha estandarizado es de .929. Ambos valores suponen que el cuestionario CEC, considerado globalmente, como eficacia colectiva por tareas de juego, presenta una aceptable fiabilidad interna (Nunnally, 1978).

### **Análisis Factorial**

Cuando se llevó a cabo el análisis de los componentes por su saturación en la matriz de componentes rotados (Abad *et al.*, 2006) no podemos identificar una sola característica que guarden en común los ítems entre sí que nos permita denominar cada factor. Sin embargo, cuando se lleva a cabo el análisis con cuatro componentes podemos explicar el 52% de la varianza de los ítems. Como resultado se practicó un nuevo análisis factorial por componentes principales, y la matriz de covarianzas entre los ítems con solución factorial con rotación Varimax, con una restricción a una extracción de 4 factores.

El resultado obtenido mediante la prueba de esfericidad de Bartlett fue de 1471.252 con un nivel de significancia menor a .000; por lo que tenemos evidencia estadísticamente significativa para afirmar que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, i.e., el modelo factorial es adecuado. Dicho resultado se verifica mediante la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin con un valor de .857.

Con esta nueva matriz de componentes rotados encontramos, como podemos ver en la Tabla 5 a los ítems que se agrupan en 4 factores, con la denominación que se les ha asignado, en función del contenido y significado común de los ítems agrupados en ellos. Los cuatro factores del CEC, con los ítems que los componen, y sus características, se encuentran en el ANEXO 3.

Los resultados son los siguientes:

<b>Alfa <math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Liga Mayor</b>	<b>1a. Toluca</b>	<b>1a. A Alebrijes</b>	<b>Potros 2a.</b>	<b>Potros 2a. B</b>	<b>Potros 3a. (2010)</b>	<b>Potros 3a. (2014)</b>	<b>Potros 4a.</b>	<b><math>\alpha</math> global</b>
$\alpha$ CEC gobal	.929	.925	.943	.820	.868	.874	.971	.927	.929
$\alpha$ Eficacia Contraofensiva	.865	.857	.862	.715	.916	.716	.931	.739	.857
$\alpha$ Eficacia de defensa	.755	.807	.884	.757	.702	.607	.920	.807	.816
$\alpha$ Eficacia percibida de finalización-transición	.804	.875	.864	.770	.448	.792	.874	.847	.821
$\alpha$ Eficacia percibida ofensiva	.776	.644	.810	.742	.618	.051	.864	.677	.733

Tabla 5. Resultados de Alfa de Cronbach de CEC global y de los 4 factores del CEC.

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que la fiabilidad interna del CEC es todos los grupos fue alta, resaltando  $\alpha = .971$  del CEC global del equipo de Potros 3<sup>a</sup> (2014), equipo que obtuvo las fiabilidades más altas en los 4 factores del cuestionario.

En el factor de eficacia percibida de finalización-transición, el equipo de Potros 2<sup>a</sup>. obtuvo  $\alpha = .448$ , valor bajo en comparación con los resultados obtenidos en todos los equipos, sin embargo, la fiabilidad continúa siendo muy aceptable para los demás. En el factor de eficacia percibida ofensiva con  $\alpha = .051$  del equipo Potros de la 3a (2010) se puede decir que tiene un grado de fiabilidad bajo, que al compararlo con los demás equipos se eleva a una fiabilidad media, aceptable. Sin embargo, la fiabilidad global de los 4 factores se mantiene alta: factor 1  $\alpha=.857$ , factor 2  $\alpha=.816$ , factor 3  $\alpha=.821$  y factor 4  $\alpha=.733$ .

	<b>Liga Mayor</b>	<b>1a. Toluca</b>	<b>1a. A Alebrijes</b>	<b>Potros 2a.</b>	<b>Potros 2a. B</b>	<b>Potros 3a. (2010)</b>	<b>Potros 3a. (2014)</b>	<b>Potros 4a.</b>	
N (Sujetos)	15	26	14	29	24	18	21	13	160
Media CEC global	69.20	109.04	126.86	66.28	56.08	62.00	124.19	62.62	84.53
<i>DE</i>	7.23	19.41	12.95	12.48	12.54	11.84	9.4	9.86	11.96
Media de Eficacia Contraofensiva	18	28.73	33.29	17.41	15.13	15.44	32.71	17	22.21
<i>DE de eficacia contraofensiva</i>	3	6.08	3.83	4.37	3.98	3.88	3.29	5.15	4.20
Media de Eficacia de Defensa	18.4	29.12	33.36	17.83	15.04	17.17	33.05	15.69	22.46
<i>DE de eficacia de defensa</i>	3.04	5.49	4.2	3.31	3.96	3.47	2.73	3.17	3.67
Media de Eficacia percibida de finalizaci3n- transici3n	19.6	28.73	34.86	17.48	14.96	16.83	33.24	18.69	23.05
<i>DE de media de eficacia percibida de finalizaci3n- transici3n</i>	2.9	4.99	3.76	3.92	4.18	4.45	3.6	2.59	3.80
Media de eficacia percibida ofensiva	13.2	22.46	25.36	13.55	10.96	12.56	25.19	11.23	16.81
<i>DE de media de eficacia percibida ofensiva</i>	2.04	4.08	2.76	2.86	2.65	2.53	1.5	2.24	2.58

Tabla 6. Media y DE en los 4 factores del CEC y del CEC global, en funci3n de los equipos estudiados.

Fuente: elaboraci3n propia.

Si observamos los valores descriptivos del an3lisis de las medias totales del CEC (considerado globalmente, como eficacia colectiva del conjunto de tareas consideradas)



en el conjunto (el total, N = 160, de casos válidos, sobre 170 casos analizados) de nuestra población de futbolistas podemos ver que la media global del cuestionario se ubica en 84.53, obteniendo el equipo de 1ª. "A" Alebrijes la media más alta con un puntaje de 126.86, y por otro lado, el equipo de Potros 2ª. B obtuvo 56.08, lo que explica la desviación estándar global de 11.96.

El factor 3 de eficacia percibida de finalización-transición obtuvo la media más alta con 23.05 y una DE de 3.80, mientras que la media más baja fue del factor 4 correspondiente. La eficacia percibida ofensiva con un puntaje de 16.81 y DE 2.58. La eficacia contraofensiva englobada en el factor 1, el equipo 1ª. "A" de Alebrijes obtuvo la media más alta con 33.29 y DE 3.83, mientras que la media más baja 15.33 y DE 3.98 fue obtenida por el equipo de Potros 2ª. B. El equipo 1ª. "A" Alebrijes, al igual que en la media total y la del primer factor, obtuvo las medias más altas en los factores 2 (33.36 y DE 4.2), factor 3 (34.86 DE 3.76) y factor 4 (25.36 DE 2.76). Por otro lado, Potros 2ª. B tuvo los puntajes más bajos con respecto a los demás equipos en todos los factores.

Al observar gran diferencia entre las medias de los equipos en el CEC global y sus factores que lo componen, se hizo un análisis de varianza para conocer la diferencia significativa entre las varianzas de estos (Véase Tabla 6).

<b>Origen de las variaciones</b>	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Probabilidad p-Valor</b>	<b>Valor crítico para F</b>
Intergrupo	121690.57	7	17384.368	103.143	1.844	2.070
Intragrupo	25619.017	152	168.546			
Total	147309.59	159				

Tabla 7. CEC global.

Fuente: elaboración propia.

<b>Origen de las variaciones</b>	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>Grados de libertad</b>	<b>Promedio de los cuadrados</b>	<b>F</b>	<b>Probabilidad p-Valor</b>	<b>Valor crítico para F</b>
Intergrupo	8452.831	7	1207.547	62.593	1.298	2.070
Intragrupo	2932.362	152	19.291			

Total 11385.193 159

Tabla 8. Eficacia contraofensiva.

Fuente: elaboración propia.

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad p-Valor</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Intergrupo	8457.807	7	1208.258	81.5236	3.114	2.070
Intragrupo	2252.786	152	14.821			
Total	10710.593	159				

Tabla 9. Eficacia de defensa.

Fuente: elaboración propia.

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad p-Valor</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Intergrupo	8546.785	7	1220.969	76.257	1.608	2.070
Intragrupo	2433.708	152	16.011			
Total	10980.493	159				

Tabla 10. Eficacia percibida de finalización-transición.

Fuente: elaboración propia.

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad p-Valor</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Intergrupo	5383.578	7	769.082	99.220	2.05	2.070
Intragrupo	1178.197	152	7.7512			
Total	6561.775	159				

Tabla 11. Eficacia percibida ofensiva.

Fuente: elaboración propia.

Al obtener todos los  $p$ -valores tanto del CEC global como de cada uno de los factores del cuestionario, se puede observar que todos son menores a alfa ( $\alpha=.05$ ), por lo tanto, podemos afirmar que hay diferencias estadísticamente significativas entre los resultados de los 8 grupos estudiados. Posteriormente, para saber cuáles son los grupos que

presentan mayor diferencia respecto a otros, se realizó la prueba *t-Student* para poder comprobar las diferencias significativas entre equipos.

Asimismo, se ha optado por dejar las 5 gráficas independientes ya que facilita observar los resultados de cada uno de los aspectos, para facilitar la lectura y comprensión de cada uno de os ítems.

<b>CEC global</b>	<b>Liga Mayor</b>	<b>1a. Toluca</b>	<b>1a. A Alebrijes</b>	<b>Potros 2a.</b>	<b>Potros 2a. B</b>	<b>Potros 3a. (2010)</b>	<b>Potros 3a. (2014)</b>
Liga Mayor							
1a. Toluca	4.20						
1a. A Alebrijes	3.66	1.00					
Potros 2a.	.332	3.77	1.05				
Potros 2a. B	1.93	9.22	1.37	.004			
Potros 3a. (2010)	.04	1.61	2.15	.246	.126		
Potros 3a. (2014)	2.90	1.00	5.14	1.08	1.05	2.84	
Potros 4a.	.059	5.95	2.06	.316	.091	.876	1.05

Tabla 12. Resultados de *t-Student* para comparar diferencias significativas entre las medias de los grupos del CEC global.

Fuente: elaboración propia.

En los valores obtenidos mayores a .05 ( $\alpha$ ) se puede decir que no hay diferencia estadísticamente significativa entre esos grupos. Por ejemplo, Potros 4<sup>a</sup> sólo tiene diferencias significativas con 3 equipos: 1<sup>a</sup>. Toluca, 1<sup>a</sup>. “A” Alebrijes y Potros 3<sup>a</sup> (2010), mientras que los equipos de 1<sup>a</sup> Toluca, 1<sup>a</sup> “A” Alebrijes y Potros 3<sup>a</sup>. (2014) difieren con todos los demás grupos investigados.

Eficacia Contraofensiva	Liga Mayor	1a. Toluca	1a. A Alebrijes	Potros 2a.	Potros 2a. B	Potros 3a. (2010)	Potros 3a. (2014)
Liga Mayor							
1a. Toluca	4.57						
1a. A Alebrijes	8.51	0.006					
Potros 2a.	0.604	5.84	6.75				
Potros 2a. B	0.015	5.04	4.38	0.052			
Potros 3a. (2010)	0.041	3.95	2.24	0.116	0.796		
Potros 3a. (2014)	3.87	0.006	0.651	1.03	6.09	2.01	
Potros 4a.	0.545	8.08	4.71	0.804	0.267	0.369	1.15

Tabla 13. Resultados *de t-Student* para comparar diferencias significativas entre las medias de los grupos del factor de eficacia contraofensiva.

Fuente: elaboración propia.

En el factor 1 de eficacia contraofensiva, nuevamente el equipo de Potros 4<sup>a</sup> tiene una diferencia estadísticamente significativa con los mismos 3 equipos: 1<sup>a</sup>. Toluca, 1<sup>a</sup> "A" Alebrijes y 3<sup>a</sup> Potros (2014), pero ahora, 1<sup>a</sup> Toluca es el único equipo que tiene diferencias significativas con todos los demás grupos. En la tabla 13 se informa el valor *p*.

<b>Eficacia de defensa</b>	<b>Liga Mayor</b>	<b>Toluca</b>	<b>Alebrijes</b>	<b>Potros 2a.</b>	<b>Potros 2a. B</b>	<b>Potros 3a. (2010)</b>	<b>Potros 3a. (2014)</b>
<b>Liga Mayor</b>							
<b>Toluca</b>	8.30						
<b>Alebrijes</b>	8.59	.01					
<b>Potros 2a.</b>	.57	2.63	5.87				
<b>Potros 2a. B</b>	.005	1.26	4.59	.008			
<b>Potros 3a. (2010)</b>	.285	3.87	1.32	.522	.072		
<b>Potros 3a. (2014)</b>	8.26	.003	.809	1.62	5.18	1.36	
<b>Potros 4a.</b>	.03	1.56	6.45	.058	.59	.23	3.78

Tabla 14. Resultados de *t-Student* para comparar diferencias significativas entre las medias de los grupos del factor de eficacia de defensa.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados del grupo 1<sup>a</sup> Toluca, nuevamente es el equipo que tiene diferencia estadísticamente significativa con todos los demás grupos, y de igual manera Potros 4<sup>a</sup> difiere con los 3 equipos del factor 1 y además con Liga Mayor.

<b>Eficacia percibida finalización -transición</b>	<b>Liga Mayor</b>	<b>1a. Toluca</b>	<b>1a. A Alebrijes</b>	<b>Potros 2a.</b>	<b>Potros 2a. B</b>	<b>Potros 3a. (2010)</b>	<b>Potros 3a. (2014)</b>
<b>Liga Mayor</b>							
<b>1a. Toluca</b>	5.91						
<b>1a. A Alebrijes</b>	9.19	1.12					
<b>Potros 2a.</b>	0.05	4.17	6.77				
<b>Potros 2a. B</b>	2.30	3.51	1.46	0.029			
<b>Potros 3a. (2010)</b>	0.04	3.86	2.39	0.614	0.174		
<b>Potros 3a. (2014)</b>	4.01	8.16	0.215	8.67	1.76	4.45	
<b>Potros 4a.</b>	0.39	6.35	3.88	0.246	0.002	0.155	1.19

Tabla 15. Resultados de *t-Student* para comparar diferencias significativas entre las medias de los grupos del factor de eficacia percibida finalización-transición.

Fuente: elaboración propia.

Una vez más Potros 4<sup>a</sup> es el que tiene más diferencia con los equipos, en este factor difiere con 1<sup>a</sup>. Toluca, 1<sup>a</sup> "A" Alebrijes, Potros 3<sup>a</sup> (2014) y Potros 2<sup>a</sup>. B, mientras que el Deportivo Toluca es el único equipo que tiene diferencias estadísticamente significativas con los otros grupos.

Eficacia percibida ofensiva	Liga Mayor	1a. Toluca	1a. A Alebrijes	Potros 2a.	Potros 2a. B	Potros 3a. (2010)	Potros 3a. (2014)
<b>Liga Mayor</b>							
<b>1a. Toluca</b>	8.79						
<b>1a. A Alebrijes</b>	1.23	.012					
<b>Potros 2a.</b>	.641	6.47	4.04				
<b>Potros 2a. B</b>	.005	3.28	8.29	.001			
<b>Potros 3a. (2010)</b>	.424	1.38	1.60	.219	.054		
<b>Potros 3a. (2014)</b>	3.99	.003	.839	1.66	3.37	6.47	
<b>Potros 4a.</b>	.023	2.60	9.14	.008	.743	.135	3.63

Tabla 16. Resultados de *t-Student* para comparar diferencias significativas entre las medias de los grupos del factor de eficacia percibida ofensiva.

Fuente: elaboración propia.

La tendencia de diferencias entre los grupos sigue siendo de la misma manera en el factor 4, los resultados obtenidos de este factor del Deportivo Toluca difieren a las medias de todos los demás equipos, pero ahora, Potros 4<sup>a</sup> no tiene diferencia con Potros 2<sup>a</sup>.B y Potros 3<sup>a</sup> (2010), es decir, difiere con los 5 restantes equipos.

Después de hacer el análisis respecto a las medias obtenidas por los grupos, es importante conocer si existe relación entre los 4 factores del CEC, por lo tanto, se realizó el coeficiente de correlación de Pearson para obtener los resultados.

	<b>Total CEC</b>	<b>Eficacia contraofensiva</b>	<b>Eficacia de defensa</b>	<b>Eficacia percibida de finalización-transición</b>	<b>Eficacia percibida ofensiva</b>
<b>Total CEC</b>	1				
<b>Eficacia contraofensiva</b>	.999**	1			
<b>Eficacia de defensa</b>	.998**	.994**	1		
<b>Eficacia percibida de finalización-transición</b>	.995**	.995**	.988**	1	
<b>Eficacia percibida ofensiva</b>	.996**	.993**	.999**	.983**	1

Tabla 17. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC de todos los grupos

Fuente: elaboración propia.

Las correlaciones globales obtenidas entre los factores del cuestionario y el total de este son muy altas, y se revisará cada grupo para conocer cómo se comportan cada factor en los grupos de estudio.

<b>Liga Mayor.</b>	<b>Total CEC</b>	<b>Eficacia contraofensiva</b>	<b>Eficacia de defensa</b>	<b>Eficacia percibida de finalización-transición</b>	<b>Eficacia percibida ofensiva</b>
<b>Total CEC</b>	1				
<b>Eficacia contraofensiva</b>	.675*	1			
<b>Eficacia de defensa</b>	.788**	.383	1		
<b>Eficacia percibida de finalización-transición</b>	.365	-.197	.052	1	
<b>Eficacia percibida ofensiva</b>	.858**	.629*	.664*	.087	1

Tabla 18. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC de la liga mayor.



Fuente: elaboración propia.

<b>Toluca.</b>	<b>Total CEC</b>	<b>Eficacia contraofensiva</b>	<b>Eficacia de defensa</b>	<b>Eficacia percibida de finalización- transición</b>	<b>Eficacia percibida ofensiva</b>
<b>Total CEC</b>	1				
<b>Eficacia contraofensiva</b>	.937**	1			
<b>Eficacia de defensa</b>	.945**	.804**	1		
<b>Eficacia percibida de finalización- transición</b>	.952**	.889**	.874**	1	
<b>Eficacia percibida ofensiva</b>	.919**	.798**	.890**	.805**	1

Tabla 19. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Toluca.

Fuente: elaboración propia.

<b>Alebrijes.</b>	<b>Total CEC</b>	<b>Eficacia contraofensiva</b>	<b>Eficacia de defensa</b>	<b>Eficacia percibida de finalización- transición</b>	<b>Eficacia percibida ofensiva</b>
<b>Total CEC</b>	1				
<b>Eficacia contraofensiva</b>	.233	1			
<b>Eficacia de defensa</b>	.461*	.748**	1		
<b>Eficacia percibida de finalización- transición</b>	.478*	.665*	.754**	1	
<b>Eficacia percibida ofensiva</b>	.460*	.549*	.698*	.902**	1

Tabla 20. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Alebrijes.

Fuente: elaboración propia.

Potros 2 <sup>a</sup> .	Total CEC	Eficacia contraofensiva	Eficacia de defensa	Eficacia percibida de finalización- transición	Eficacia percibida ofensiva
<b>Total CEC</b>	1				
<b>Eficacia contraofensiva</b>	.220	1			
<b>Eficacia de defensa</b>	.277	.615*	1		
<b>Eficacia percibida de finalización- transición</b>	.123	.731**	.601*	1	
<b>Eficacia percibida ofensiva</b>	.024	.724**	.501*	.713**	1

Tabla 21. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Potros 2<sup>a</sup>.

Fuente: elaboración propia.

Potros 2 <sup>a</sup> .B	Total CEC	Eficacia contraofensiva	Eficacia de defensa	Eficacia percibida de finalización- transición	Eficacia percibida ofensiva
<b>Total CEC</b>	1				
<b>Eficacia contraofensiva</b>	-.126	1			
<b>Eficacia de defensa</b>	-.030	.614*	1		
<b>Eficacia percibida de finalización- transición</b>	-.045	.701**	.584*	1	
<b>Eficacia percibida ofensiva</b>	-.284	.772**	.378	.681*	1

Tabla 22. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Potros 2<sup>a</sup> B.

Fuente: elaboración propia.

Potros 3 <sup>a</sup> . (2010)	Total CEC	Eficacia contraofensiva	Eficacia de defensa	Eficacia percibida de finalización- transición	Eficacia percibida ofensiva
Total CEC	1				
Eficacia contraofensiva	.458*	1			
Eficacia de defensa	.032	.584*	1		
Eficacia percibida de finalización- transición	.226	.675*	.776**	1	
Eficacia percibida ofensiva	.305	.525*	.251	.406*	1

Tabla 23. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Potros 3<sup>a</sup> A (2010).

Fuente: elaboración propia.

Potros 3 <sup>a</sup> . (2014)	Total CEC	Eficacia contraofensiva	Eficacia de defensa	Eficacia percibida de finalización- transición	Eficacia percibida ofensiva
Total CEC	1				
Eficacia contraofensiva	.903**				
Eficacia de defensa	.832**	.614*	1		
Eficacia percibida de finalización- transición	.903**	.748**	.690*	1	
Eficacia percibida ofensiva	.602*	.547*	.388	.360	1

Tabla 24. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Potros 3<sup>a</sup> A (2014).

Fuente: elaboración propia.

Potros 4 <sup>a</sup> .	Total CEC	Eficacia contraofensiva	Eficacia de defensa	Eficacia percibida de finalización- transición	Eficacia percibida ofensiva
<b>Total CEC</b>	1				
<b>Eficacia contraofensiva</b>	.875**	1			
<b>Eficacia de defensa</b>	.592*	.286	1		
<b>Eficacia percibida de finalización- transición</b>	.757**	.717**	.038	1	
<b>Eficacia percibida ofensiva</b>	.675*	.318	.491*	0.471*	1

Tabla 25. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CEC del equipo Potros 4<sup>a</sup> A.

Fuente: elaboración propia.

El Deportivo Toluca es el equipo con correlaciones más altas, en todos los factores se obtuvo un alta correlación, 1<sup>er</sup> "A" Alebrijes, Potros 2<sup>a</sup> y Potros 2<sup>a</sup>. B tienen correlaciones altas y medias entre sus factores del cuestionario CEC; Potros 3<sup>a</sup> (2010) tiene correlación eficacia de defensa con eficacia percibida de ofensiva, mientras que Potros 3<sup>a</sup> (2014) además de tener esa correlación baja, también tiene eficacia de finalización transición con eficacia percibida ofensiva con valores bajos, pero las correlaciones con el puntaje total son altas. Finalmente, Potros 4<sup>a</sup> obtuvo correlaciones bajas en 3 factores: eficacia contraofensiva-eficacia de defensa, eficacia contraofensiva-percibida ofensiva y eficacia de defensa-percibida finalización-transición, sin embargo, entre el puntaje global y sus factores hay correlación alta y media.

### *Disposición al trabajo en equipo/individualismo-colectivismo*

La disposición al trabajo en equipo/individualismo-colectivismo de los jugadores de fútbol fue evaluada mediante la utilización del cuestionario CETE (ver Anexo 2). Al realizar el análisis factorial, sin restricción sobre el número de factores a ser extraídos el resultado no produjo una matriz de componentes rotados que permitiera comenzar a agrupar los ítems con sus respectivos factores. Por lo que para determinar el número de factores a extraer en primer lugar empleamos la varianza total explicada; buscando aquellos componentes que explicaran por lo menos el 50% de la varianza total de los elementos.

Cuando se llevó a cabo el análisis de los componentes por su saturación en la matriz de componentes rotados (Abad *et al.*, 2006), después de probar soluciones con 5 y 4 componentes que no cumplían las condiciones requeridas, se halló una solución con 3 componentes, por el método de componentes principales, con rotación Varimax, y matriz de componentes rotados, explicando el 31.24% de la varianza total de los ítems.

El resultado obtenido mediante la prueba de esfericidad de Bartlett fue de 973.351, con un nivel de significancia menor a .05; por lo que tenemos evidencia estadísticamente significativa para afirmar que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, i.e., el modelo factorial es adecuado. Dicho resultado se verifica mediante la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin con un valor de .575. Con esta nueva matriz de componentes rotados encontramos, como los ítems se agrupan en los 4 factores, con la denominación que se les ha otorgado, en función del contenido y significado común de los ítems agrupados en ellos.

	Alfa de Cronbach	Liga Mayor	1a. Toluca	1a. Alebrijes	Potros 2a.	Potros 2a. B	Potros 3a. (2010)	Potros 3a. (2014)	Potros 4a.
<b><math>\alpha</math> CETE gobal</b>	0.053	0.722	0.544	0.571	0.748	0.809	0.727	0.567	0.65
<b><math>\alpha</math> Colectivismo Horizontal</b>	0.534	0.557	0.370	0.359	0.508	0.440	0.385	0.483	0.50
<b><math>\alpha</math>Colectivismo Vertical/ Conformismo</b>	0.262	0.599	0.651	0.517	0.283	0.751	0.369	0.538	0.528
<b><math>\alpha</math>Individualismo</b>	0.289	0.676	0.625	0.452	0.717	0.762	0.505	0.616	0.620

Tabla 26. Resultados de Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach de CETE global y de sus 3 factores

Fuente: elaboración propia.

La consistencia interna del CETE global fue  $\alpha = .65$ , es decir, existe una fiabilidad media del cuestionario, así como de sus tres factores con consistencia media. El factor de Individualismo es el que obtuvo la fiabilidad más alta de los 3 factores  $\alpha = .620$ , sin embargo, el equipo de Potros 3ª (2010) tuvo la fiabilidad más alta en el CETE, mientras que la consistencia interna en el grupo de Liga Mayor fue muy baja.

	Liga Mayor	1a. Toluca	1a. A Alebrijes	Potros 2a.	Potros 2a. B	Potros 3a. (2010)	Potros 3a. (2014)	Potros 4a.	
N (Sujetos)	12	25	21	27	25	16	21	12	159
<i>Media CETE</i>									
Global	128.08	128.36	134.29	129.7	130.72	130.94	133.14	124.00	129.91
DE	6.44	12.10	10.31	9.65	12.21	14.41	13.07	10.47	11.08
<i>Media de Colectivismo</i>									
Horizontal	50.58	50.76	52.52	49.89	50.64	49.13	50.10	45.75	49.92
DE	4.80	5.04	4.15	4.51	5.10	5.51	5.42	5.94	5.06
<i>Media de colectivismo vertical/ conformismo</i>									
conformismo	37.42	37.80	39.52	37.37	40.28	38.19	37.10	38.17	38.23
DE	2.57	5.45	5.87	4.37	3.18	4.59	4.48	3.90	4.30
<i>Media de Individualismo</i>									
Individualismo	40.08	39.80	42.24	42.52	39.80	43.63	45.95	40.08	41.76
DE	6.44	6.82	7.56	5.49	7.58	8.09	5.77	7.08	6.85

Tabla 27. Media y desviación estándar de los 3 factores del CETE y media del CETE global, en función de los equipos estudiados.

Fuente: elaboración propia.

Al observar los valores descriptivos del análisis de las medias totales del CETE (considerado globalmente, como disposición al trabajo en equipo) en el conjunto (el total, N = 159, de casos válidos, sobre 170 casos analizados) de nuestra población de futbolistas podemos ver que la media global del cuestionario se ubica en 129.91, obteniendo el equipo de 1ª. "A" Alebrijes la media más alta con un puntaje de 134.29, y por otro lado, el equipo de Potros 4ª obtuvo 56.08, lo que explica la desviación estándar global de 11.08.

El factor 1 de colectivismo horizontal obtuvo media más alta que los otros dos factores con 49.92 y una DE de 5.06, mientras que el factor de colectivismo vertical/conformismo tiene la media más baja con 38.23 y DE de 4.30. 1ª "A" Alebrijes fue el equipo con la

media más alta en el factor de colectivismo horizontal, con valor de 52.52 y *DE* de 4.15 y el valor más bajo lo obtuvo Potros 4ª con 45.75 y *DE* igual a 5.94. En el segundo factor, Potros 2ª B media mas alta y Potros 3ª 2014 la más baja, pero el mismo equipo obtuvo la media más alta en el valor de individualismo, y Liga Mayor y Potros 4ª la media más baja en ese factor.

Al observar la diferencia entre las medias de los equipos en el CETE global y sus factores que lo componen, se hizo un análisis de varianza para conocer la diferencia significativa entre las varianzas de los equipos. (Véase Tabla 28).

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Prom de los cuadrados	F	Probabilidad p-Valor	Valor crítico para F
<b>Intergrupo</b>	1150.928	7	164.418	1.252	0.2780	2.071
<b>Intragrupo</b>	19830.178	151	131.326			
<b>Total</b>	20981.107	158				

Tabla 28. CETE global.

Fuente: elaboración propia.

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad p-Valor	Valor crítico para F
<b>Intergrupo</b>	386.760	7	55.251	2.201	0.0371	2.071
<b>Intragrupo</b>	3790.951	151	25.106			
<b>Total</b>	4177.711	158				

Tabla 29. Colectivismo Horizontal.

Fuente: elaboración propia.

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad p-Valor	Valor crítico para F
<b>Intergrupo</b>	199.287	7	28.469	1.386	0.2150	2.071
<b>Intragrupo</b>	3101.405	151	20.539			
<b>Total</b>	3300.692	158				

Tabla 30. Colectivismo vertical/conformismo.

Fuente: elaboración propia.

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad p-Valor	Valor crítico para F
<b>Intergrupo</b>	703.983	7	100.569	2.197	0.037	2.071
<b>Intragrupo</b>	6913.086	151	45.782			
<b>Total</b>	7617.069	158				

Tabla 31. Individualismo.

Fuente: elaboración propia.

Al obtener todos los  $p$ -valores tanto del CETE global como de cada uno de los factores del cuestionario, se puede observar que el del factor 1 y factor 3 son menores a alfa ( $\alpha = .05$ ), por lo tanto, podemos afirmar que hay diferencias estadísticamente significativas entre los resultados de los 8 grupos estudiados en esos factores.

Posteriormente, para saber cuáles son los grupos que presentan mayor diferencia respecto a otros, se realizó la prueba *t-Student* y comprobar las diferencias significativas entre grupos.

CEC global	Liga Mayor	1a. Toluca	1a. A Alebrijes	Potros 2a. Potros 2a.	Potros 2a. B	Potros 3a. (2010)	Potros 3a. (2014)
<b>Liga Mayor</b>							
<b>1a. Toluca</b>	0.919						
<b>1a. A Alebrijes</b>	0.255	0.2					
<b>Potros 2a.</b>	0.675	0.514	0.041				
<b>Potros 2a. B</b>	0.974	0.934	0.174	0.577			
<b>Potros 3a. (2010)</b>	0.462	0.346	0.05	0.643	0.384		
<b>Potros 3a. (2014)</b>	0.791	0.671	0.112	0.889	0.729	0.597	
<b>Potros 4a.</b>	0.04	0.021	0.003	0.046	0.024	0.139	0.05



Tabla 32. Resultados de *t-Student* para comparar diferencias significativas entre las medias del factor de colectivismo horizontal

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que el equipo que tiene diferencias significativas en el factor de colectivismo horizontal con casi todos los demás es Potros 4<sup>a</sup>, excepto con Potros 3<sup>a</sup> 2010, además de también existir diferencias entre 1<sup>a</sup> "A" Alebrijes con Potros 2<sup>a</sup> y Potros 3<sup>a</sup> (2010).

CEC global	Liga Mayor	1a. Toluca	1a. A Alebrijes	Potros 2a.	Potros 2a. B	Potros 3a. (2010)	Potros 3a. (2014)
<b>Liga Mayor</b>							
<b>Toluca</b>	0.89						
<b>Alebrijes</b>	0.34	0.261					
<b>Potros 2a.</b>	0.195	0.122	0.887				
<b>Potros 2a. B</b>	0.896	1	0.283	0.149			
<b>Potros 3a. (2010)</b>	0.17	0.128	0.599	0.632	0.14		
<b>Potros 3a. (2014)</b>	0.006	0.002	0.082	0.043	0.003	0.338	
<b>Potros 4a.</b>	1	0.909	0.42	0.305	0.912	0.23	0.024

Tabla 33. Resultados de *t-Student* para comparar diferencias significativas entre las medias del factor de individualismo.

Fuente: elaboración propia.

En el factor 3 correspondiente a Individualismo, el único equipo que tiene diferencias es el de Potros 3<sup>a</sup> (2014), ya que difiere con 5 equipos: Liga Mayor, 1<sup>a</sup> Toluca, Potros 2<sup>a</sup>, Potros 2<sup>a</sup> B y Potros 4<sup>a</sup>. Después de hacer el análisis respecto a las medias obtenidas por los grupos, es importante conocer si existe relación entre los 3 factores del CEC, por lo tanto, se realizó el coeficiente de correlación de Pearson para obtener los resultados.

	<b>Total</b>	<b>Colectivismo Horizontal</b>	<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	<b>Individualismo</b>
<b>Total</b>	1			
<b>Horizontal Colectivismo</b>	.775**	1		
<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	.249	.267	1	
<b>Individualismo</b>	.634*	.108	-.375	1

Tabla 34. Muestra el coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE de todos los grupos

Fuente: elaboración propia.

Las correlaciones de los totales de los grupos en el CETE en general son muy bajas, solamente se correlacionan 2 factores: el resultado total y el factor referente a colectivismo horizontal presenta alta correlación y el factor de individualismo con el total una media correlación.

<b>Liga Mayor.</b>	<b>Total</b>	<b>Colectivismo Horizontal</b>	<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	<b>Individualismo</b>
<b>Total</b>	1			
<b>Colectivismo Horizontal</b>	.616*	1		
<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	.184	-.021	1	
<b>Individualismo</b>	.587*	-.150	-.250	1

Tabla 35. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE de Liga Mayor.

Fuente: elaboración propia.

<b>Toluca.</b>	<b>Total</b>	<b>Colectivismo Horizontal</b>	<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	<b>Individualismo</b>
<b>Total</b>	1			
<b>Colectivismo Horizontal</b>	.671*	1		

<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	.709**	.371	1	
<b>Individualismo</b>	.711**	.155	.185	1

Tabla 36. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE del equipo Toluca.

Fuente: elaboración propia.

<b>Alebrijes.</b>	<b>Total</b>	<b>Colectivismo Horizontal</b>	<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	<b>Individualismo</b>
<b>Total</b>	1			
<b>Colectivismo Horizontal</b>	.451*	1		
<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	.587*	.183	1	
<b>Individualismo</b>	.659*	-.076	-.076	1

Tabla 37. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE del equipo Alebrijes.

Fuente: elaboración propia.

<b>Potros 2ª.</b>	<b>Total</b>	<b>Colectivismo Horizontal</b>	<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	<b>Individualismo</b>
<b>Total</b>	1			
<b>Colectivismo Horizontal</b>	.667*	1		
<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	.748**	.476*	1	
<b>Individualismo</b>	.614*	-.0271	.128	1

Tabla 38. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE del equipo Potros 2ª.

Fuente: elaboración propia.

<b>Potros 2ª B.</b>	<b>Total</b>	<b>Colectivismo Horizontal</b>	<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	<b>Individualismo</b>
---------------------	--------------	--------------------------------	--	-----------------------

<b>Total</b>	1			
<b>Colectivismo Horizontal</b>	.753**	1		
<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	.558*	.289	1	
<b>Individualismo</b>	.870**	.418*	.284	1

Tabla 39. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE del equipo Potros 2<sup>a</sup> B.

Fuente: elaboración propia.

Potros 3 <sup>a</sup> (2010)	Total	Colectivismo Horizontal	Colectivismo Vertical / Conformismo	Individualismo
<b>Total</b>	1			
<b>Colectivismo Horizontal</b>	.823**	1		
<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	.632*	.410*	1	
<b>Individualismo</b>	.861**	.551*	.278	1

Tabla 40. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE del equipo Potros 3<sup>a</sup> (2010).

Fuente: elaboración propia.

Potros 3 <sup>a</sup> (2014)	Total	Colectivismo Horizontal	Colectivismo Vertical / Conformismo	Individualismo
<b>Total</b>	1			
<b>Colectivismo Horizontal</b>	.848**	1		
<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	.790**	.530*	1	
<b>Individualismo</b>	.854**	.569*	0.515*	1

Tabla 41. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE del equipo Potros 3<sup>a</sup> (2014).

Fuente: elaboración propia.

Potros 4 <sup>a</sup>	Total	Colectivismo Horizontal	Colectivismo Vertical / Conformismo	Individualismo
-----------------------	-------	-------------------------	-------------------------------------	----------------

<b>Total</b>		1		
<b>Colectivismo Horizontal</b>	.723**		1	
<b>Colectivismo Vertical / Conformismo</b>	.211		-.061	1
<b>Individualismo</b>	.756**		.264	-.188
				1

Tabla 42. Coeficiente de Correlación entre las 4 variables del CETE del equipo Potros 4<sup>a</sup>.

Fuente: elaboración propia.

En casi todos los grupos, el total tiene una correlación de media a alta de los tres factores con el total del resultado del CETE, excepto Liga Mayor y Potros 4<sup>a</sup>, que obtuvieron correlación baja entre colectivismo vertical/conformismo y el resultado global.

La correlación entre los 3 factores entre sí en general es muy baja en todos los grupos, excepto en Potros 3<sup>a</sup> (2014) con valores medios de correlación entre sus 3 factores, y en Potros 3<sup>a</sup> (2010) solamente el factor 2 no se correlaciona con el factor de individualismo. Después de haber realizado todos los análisis a cada uno de los cuestionarios, es importante saber si hay relación alguna entre ambas pruebas, por lo tanto, se hizo correlaciones entre los totales de los grupos de la investigación.

	<b>Total CEC</b>	<b>Factor 1 CEC</b>	<b>Factor 2 CEC</b>	<b>Factor 3 CEC</b>	<b>Factor 4 CEC</b>	<b>Total CETE</b>	<b>Factor 1 CETE</b>	<b>Factor 2 CETE</b>	<b>Factor 3 CETE</b>
<b>Total CEC</b>	1								
<b>Factor 1 CEC</b>	.999	1							
<b>Factor 2 CEC</b>	.998	.995	1						
<b>Factor 3 CEC</b>	.995	.995	.988	1					
<b>Factor 4 CEC</b>	.996	.993	.999	.983	1				
<b>Total CETE</b>	.576	.555	.607	.537	.608	1			
<b>Factor 1 CETE</b>	.530	.515	.558	.485	.562	.775	1		

<b>Factor 2</b>									
<b>CETE</b>	-.12	-.108	-.129	-.115	-.133	.249	.267	1	
<b>Factor 3</b>									
<b>CETE</b>	.426	.402	.448	.404	.448	.634	.108	-.375	1

Factor 1 CEC = Eficacia contraofensiva  
Factor 2 CEC = Eficacia de defensa  
Factor 3 CEC = Eficacia percibida de finalización-transición  
Factor 4 CEC = Eficacia percibida ofensiva  
Factor 1 CETE = Colectivismo horizontal  
Factor 2 CETE = Colectivismo vertical / conformismo  
Factor 3 CETE = Individualismo

Tabla 43. Coeficiente de Correlación entre CETE y CEC.

Fuente: elaboración propia.

Al realizar el análisis de coeficiente de correlación entre los cuestionarios CETE y CEC, se puede observar que hay una correlación media entre algunos factores de ambos: total CEC, y sus 4 factores, se correlacionan con el total del CEC y con los factores 1, 3, es decir el único que no se correlaciona es el colectivismo vertical con el CEC. Es importante conocer cómo se da esta correlación entre los 8 grupos estudiados.

<b>Liga Mayor</b>	<b>Total CETE</b>	<b>Factor 1 CETE</b>	<b>Factor 2 CETE</b>	<b>Factor 3 CETE</b>
<b>Total CEC</b>	-.042	-.1555	-.223	.204
<b>Factor 1</b>	-.142	-.1225	-.293	.083
<b>Factor 2</b>	-.028	-.2973	-.125	.304
<b>Factor 3</b>	.266	.3452	-.146	.085
<b>Factor 4</b>	-.213	-.3292	-.016	.047

Tabla 44. Coeficiente de correlación CETE-CEC en Liga Mayor.

Fuente: elaboración propia.

<b>Toluca</b>	<b>Total CETE</b>	<b>Factor 1 CETE</b>	<b>Factor 2 CETE</b>	<b>Factor 3 CETE</b>
<b>Total CEC</b>	.510*	.228	.406*	.412*
<b>Factor 1</b>	.475*	.168	.351	.438*
<b>Factor 2</b>	.526*	.252	.419*	.413*

<b>Factor 3</b>	.466*	.264	.309	.385
<b>Factor 4</b>	.441*	.171	.468*	.282

Tabla 45. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Toluca.

Fuente: elaboración propia.

<b>Alebrijes</b>	<b>Total CETE</b>	<b>Factor 1 CETE</b>	<b>Factor 2 CETE</b>	<b>Factor 3 CETE</b>
<b>Total CEC</b>	.104	-.170	.328	-.041
<b>Factor 1</b>	.267	.007	.062	.293
<b>Factor 2</b>	.446*	.078	.421*	.222
<b>Factor 3</b>	-.055	-.328	.168	-.056
<b>Factor 4</b>	-.086	-.136	.133	-.152

Tabla 46. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Alebrijes.

Fuente: elaboración propia.

<b>Potros 2ª</b>	<b>Total CETE</b>	<b>Factor 1 CETE</b>	<b>Factor 2 CETE</b>	<b>Factor 3 CETE</b>
<b>Total CEC</b>	.298	.318	.213	.092
<b>Factor 1</b>	-.278	-.152	-.392	-.210
<b>Factor 2</b>	-.076	.194	-.106	-.144
<b>Factor 3</b>	-.0206	-.044	-.291	-.045
<b>Factor 4</b>	-.308	-.159	-.291	-.166

Tabla 47. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Potros 2ª.

Fuente: elaboración propia.

<b>Potros 2ª B</b>	<b>Total CETE</b>	<b>Factor 1 CETE</b>	<b>Factor 2 CETE</b>	<b>Factor 3 CETE</b>
<b>Total CEC</b>	-.009	.069	-.313	.071
<b>Factor 1</b>	-.180	-.299	.271	-.052
<b>Factor 2</b>	-.048	-.007	.171	.059
<b>Factor 3</b>	.028	-.077	.336	-.094
<b>Factor 4</b>	-.107	-.277	.417*	-.166

Tabla 48. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Potros 2ª B.

Fuente: elaboración propia.

<b>Potros 3<sup>a</sup> (2010)</b>	<b>Total CETE</b>	<b>Factor 1 CETE</b>	<b>Factor 2 CETE</b>	<b>Factor 3 CETE</b>
<b>Total CEC</b>	.176	.306	-.068	.143
<b>Factor 1</b>	.117	.167	-.231	.226
<b>Factor 2</b>	-.064	.256	-.271	-.134
<b>Factor 3</b>	.054	.167	-.334	.172
<b>Factor 4</b>	.120	.047	-.111	.245

Tabla 49. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Potros 3<sup>a</sup> (2010).

Fuente: elaboración propia.

<b>Potros 3<sup>a</sup> (2014)</b>	<b>Total CETE</b>	<b>Factor 1 CETE</b>	<b>Factor 2 CETE</b>	<b>Factor 3 CETE</b>
<b>Total CEC</b>	-.046	.007	-.067	-.060
<b>Factor 1</b>	.159	.218	.097	.081
<b>Factor 2</b>	-.145	-.075	-.148	-.143
<b>Factor 3</b>	-.022	-.022	-.042	.003
<b>Factor 4</b>	-.322	-.241	-.262	-.299

Tabla 50. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Potros 3<sup>a</sup> (2014).

Fuente: elaboración propia.

<b>Potros 4<sup>a</sup></b>	<b>Total CETE</b>	<b>Factor 1 CETE</b>	<b>Factor 2 CETE</b>	<b>Factor 3 CETE</b>
<b>Total CEC</b>	.325	.022	-.285	.620*
<b>Factor 1</b>	.367	.169	-.382	.612*
<b>Factor 2</b>	.103	.211	-.111	.036
<b>Factor 3</b>	.010	-.412	-.272	.510*
<b>Factor 4</b>	.410*	-.073	.114	.604*

Tabla 51. Coeficiente de correlación CETE-CEC en el equipo Potros 4<sup>a</sup>.

Fuente: elaboración propia.



1ª Toluca es el único de los 8 grupos donde se correlacionan de manera media todos los valores del CEC y CETE, sin embargo, Liga Mayor, Potros 2ª, Potros 3ª (2010) y Potros 3ª (2014) las correlaciones que existen entre sus variables son muy bajas o nulas.

Los datos correlacionados en el equipo de Potros 4ª, también muestran correlaciones medias entre Individualismo y eficacia contraofensiva, así como individualismo con el total del CEC, eficacia contraofensiva, eficacia percibida finalización-transición y eficacia percibida de ofensiva.

### Diferencias entre los dos equipos de la 3ª división (2010 y 2014).

El efecto Cohen nos indica cuántas desviaciones típicas de diferencias existen entre los resultados de dos grupos que son comparados es decir antes y después de la intervención.

Fuente	Tipo III Suma de los cuadrados	Df	Cuadrado principal	F	Sig.	Eta Parcial cuadrada
<b>Modelo Corregido</b>	1207.500(a)	11	109.773	.561	.808	.507
<b>Intercepción</b>	5497.103	1	59475.103	303.832	.000	.981
<b>Total CETE</b>	1207.500	11	109.773	.561	.808	.507
<b>Error</b>	1174.500	6	195.750			
<b>Total</b>	71574.000	18				
<b>Total Corregido</b>	2382.000	17				

R Cuadrada = .507 (Ajuste R Cuadrada = -.397)  $F(11,6) = .561, p = .808$

Tabla 52. Efecto Cohen CEC entre Potros 3ª (2010 y 2014).

Fuente: elaboración propia.

Fuente	Tipo III Suma de los cuadrados	Df	Cuadrado principal	F	Sig.	Eta Parcial cuadrada
<b>Modelo Corregido</b>	30.28.437 (a)	13	232.957	5.514	.164	.973

<b>Intercepción</b>	257466.942	1	257466.942	6093.892	.000	1.000
<b>Total CETE</b>	3028.438	13	232.957	5.514	.164	.973
<b>Error</b>	84.500	2	42.250			
<b>Total</b>	277427.000	16				
<b>Total Corregido</b>	3112.937	15				

R Cuadrada = .973 (Ajuste de la R cuadrada= .796)  $F(13,2) = 5.514, p = .973$

---

Tabla 53. Efecto Cohen CETE entre Potros 3ª (2010 y 2014).

Fuente: elaboración propia.

En el cuestionario CEC, la diferencia entre las desviaciones de los resultados es media, con un valor de .507 entre el grupo comparado. Mientras que en el cuestionario CETE, el valor es de .973, lo que nos habla de un tamaño de efecto muy grande.

## **Discusión**

El objetivo principal de este estudio ha sido el tratar de averiguar las relaciones entre las percepciones de eficacia colectiva y la disposición a trabajar en equipo de una población de jugadores de fútbol competitivo en México, con pertenencia a diversas instituciones deportivas, con el añadido de la consideración antropológica/sociológica de las características de individualismo y colectivismo tradicionalmente asignadas a los mexicanos en general, y por extensión, a los deportistas de su país, en especial a los que lo representan en competiciones internacionales.

Para ello, se han debido adaptar y diseñar herramientas adecuadas a la situación específica, y se han evaluado sus características psicométricas, a la vez que se obtenían datos relevantes para responder a la pregunta principal de investigación. El primer análisis de los resultados de la utilización del cuestionario de eficacia por tareas CEC nos ofrecen -aparte de una más que aceptable caracterización de la consistencia interna del mismo- unos interesantes conocimientos acerca de cómo se establecen las creencias de eficacia colectiva en un conjunto de equipos que comparten -teóricamente- la misma filosofía de juego, y cuyos directores técnicos o entrenadores proponen tácticas similares adaptadas a las distintas franjas de edad y de nivel de competición de cada uno de los equipos.

Así, del conjunto de acciones que constituían los ítems del cuestionario, los jugadores de nuestro estudio las han dividido en cuatro distintos “grupos” de creencias respecto de la capacidad del equipo para llevarlas a cabo, que no se corresponden totalmente con las agrupaciones realizadas previamente por los expertos a la hora de construir el equipo.

En primer lugar, la creencia en la capacidad de llevar a cabo contraofensivas; en segundo, la creencia en la capacidad del equipo en defender; en tercer lugar, la creencia colectiva en la capacidad del equipo en finalizar (marcar goles, disparar a portería) y en cambiar y llevar a cabo transiciones tanto de ataque como de defensa; y por último, la creencia en la capacidad del equipo en jugar a la ofensiva.

Es decir, que de la idea original de la descomposición en dos tipos de tareas (defensa y ataque, y sus correspondientes transiciones, Heuzé, *et al.*, 2006) se ha pasado a una percepción bastante distinta y que sin duda posee capacidades de transferencia hacia los

entrenadores y su entendimiento de lo que se transmite realmente (y lo que se refuerza o no durante los entrenamientos, si usamos el paradigma conductista).

Los jugadores de los equipos de los Potros, de la Universidad Autónoma del Estado de México, separan claramente sus expectativas de capacidad de juego entre la defensa, el ataque y la contraofensiva. Se podría argüir que la contraofensiva es una modalidad de ataque, a la vez que una transición, pero la eficacia para la ofensiva difiere mucho en las acciones a llevar a cabo respecto de las acciones de contraofensiva (que incluyen, por ejemplo, la capacidad de defender y robar un balón, así como, lo que es más importante, la capacidad mental de recuperarse después de un error).

Por otra parte, y de forma aún más novedosa respecto de los anteriores estudios que han trabajado eficacia colectiva por tareas (Heuzé *et al.*, 2006; Leo *et al.*, 2011) los jugadores agrupan mentalmente la creencia en la capacidad colectiva para hacer una transición (no una ofensiva, o contraofensiva, lo que es también interesante) y finalizar marcando un gol, o, al menos, disparando a la portería contraria.

Los análisis descriptivos realizados han indicado que el equipo que posee un nivel mayor de eficacia colectiva por tareas es el que juega en la Liga Mayor, y que el factor que obtiene una media más elevada en sus puntuaciones es precisamente el de finalización/transición, que hemos comentado en el párrafo anterior; las demás medias fluctúan entre equipos.

La siguiente pregunta que debemos hacernos, siguiendo nuestra argumentación (desde la psicología, y no desde la teoría del entrenamiento o la praxiología), es si nos hallamos frente a una sola percepción de eficacia colectiva en todo el conjunto de equipos estudiados, o si, al contrario, estamos frente a una situación fragmentada y con soluciones de continuidad. Hay que recordar que, siguiendo las recomendaciones de Watson *et al.* (2001), se recogió la información al final de la temporada regular, con lo que el conocimiento de cada uno de los jugadores acerca de las capacidades reales (tanto propias como de sus compañeros de equipo) estaban fundamentadas en ese momento de la competición, en datos muchos más reales y certeros que al principio, o en la pretemporada.

Así, nuestros resultados han demostrado que solamente existen diferencias significativas en cuanto a la eficacia global percibida entre los dos equipos que poseen características de edad y de nivel de exigencia competitiva diferenciadas (de 1ª Toluca, 1ª "A" Alebrijes y Potros 3ª (2014), respecto de los otros cinco, que son mucho más estrictos en la consideración de formación de sus jugadores y en los límites de edad, salvo el caso de la 3ª (2014) cuyo entrenador y cuerpo técnico se comportan y emulan al de un equipo profesional de mayor envergadura, siendo el único equipo que cuenta con un psicólogo aplicado al deporte de tiempo completo.

Es evidente que la experiencia pasada (tanto propia como vicaria, mucho más relevante en el caso de los grupos, Bandura, 1987) es una de las fuentes de más relevancia para la construcción de la creencia de autoeficacia, y en este caso, la intensidad de rendimiento es más relevante en estos dos equipos que en el resto. De igual manera, aunque no se ha estudiado, y por lo tanto nos estamos moviendo en una suposición, la creencia de autoeficacia tiene también como fuente muy relevante (Bandura, 1987; Feltz y Lirgg, 2001) al estado físico y fisiológico de los deportistas, lo que también podría estar jugando un papel en este punto de nuestra investigación, al tener características personales físicas y fisiológicas diferentes los equipos de formación respecto de los equipos enfocados al rendimiento directo competitivo, y con una franja de edad más amplia.

Sin embargo, es interesante tomar las consideraciones que Anstiss *et al.* (2018) realizan con respecto a la formación de la creencia de autoeficacia en las que citan a Samson y Solmon (2011), con respecto a la influencia de los estados fisiológicos y emocionales (facilitados en el equipo de 3ª división con la presencia de un psicólogo de tiempo completo, psicóloga que no es la autora, sino una profesional que no ha participado en la elaboración del presente documento) y en donde los mismos autores, citando ahora a Locke y Latham (2002), establecen que las personas con un alto nivel de autoeficacia tienden a plantearse objetivos más desafiantes.

De entre las demás diferencias observadas, cuando analizamos factor por factor y teniendo en cuenta las que poseen significación estadística, destaca sobre todo el hecho de que la creencia de eficacia colectiva respecto de llevar a cabo acciones ofensivas y defensivas es diferente entre los cinco equipos estudiados. Más allá de la difícil

interpretación de este dato en ausencia de otros factores explicativos, es importante destacar que, mientras a nivel general se marca la diferencia entre 3 subgrupos de equipos: por un lado, Toluca, Alebrijes y la 3ª (2014), por otro lado se encuentran Liga Mayor y 2b, 2ª, 3ª (2010) y el equipo de 4ª que al ser el más joven, muestra un comportamiento diverso a los otros dos subgrupos, al pormenorizar los factores, existen diferencias (estamos a final de temporada) que seguramente deben tener que ver con los factores ya indicados (experiencias *versus* expectativas y estado físico) y que son mucho más fluctuantes que la diferencia básica entre tipos de equipos más caracterizados.

Como señalan Gutiérrez, Gutiérrez y Ureña (2013), la autoeficacia general se vincula de manera significativa a la percepción subjetiva de la condición física que tienen los deportistas; lo cual indica que sentirse bien físicamente es importante para tener esa convicción general en relación con la capacidad para resolver dificultades de la vida cotidiana.

Sin embargo, el Deportivo Toluca es el equipo con correlaciones más altas, en todos los factores se obtuvo un alta correlación, indicando la diferencia que pudiera establecer, la experiencia competitiva de alto rendimiento y exigencia., 1ª Alebrijes, Potros 2ª y Potros 2ª B tienen correlaciones altas y medias entre sus factores del cuestionario CEC; Potros 3ª (2010) tiene correlación eficacia de defensa con eficacia percibida de ofensiva, mientras que Potros 3ª (2014) además de tener esa correlación baja, también presenta en la correlación de eficacia de finalización transición con eficacia percibida ofensiva, valores bajos, pero las correlaciones con el puntaje total son altas., lo que pudiera señalar la ambivalencia de la edad y el trato de alta competencia que les brinda su entrenador.

Finalmente, Potros 4ª obtuvo correlaciones bajas en 3 factores: eficacia contraofensiva-eficacia de defensa, eficacia contraofensiva-percibida ofensiva y eficacia de defensa-percibida finalización-transición, sin embargo, entre el puntaje global y sus factores hay correlación alta y media.

Cuando, pasando a la otra variable de nuestro estudio, pasamos a analizar los resultados que se han obtenido con la utilización del cuestionario de disposición a trabajar en equipo, en relación a los principios de colectivismo/individualismo (CETE), podemos ver, en

primer lugar, que, tal como ocurría con el CEC, nuestros deportistas han “reasignado” los ítems originales, y los han distribuido en tres factores que -sin tener la consistencia interna tan potente como los del CEC, son aceptables- poseen una caracterización muy relevante para este trabajo, en nuestra opinión.

Así, se han constituido dos factores de colectivismo: horizontal, y vertical, con el componente añadido en este caso del conformismo, y un tercero, de individualismo. Éstos no aparecían directamente dentro del marco teórico que envolvía el diseño del instrumento original de Tasa *et al.* (2007), pero se corresponden muy adecuadamente con dos de las categorías de Singelis *et al.* (1995), respecto a los deseos de permanecer y trabajar en el equipo deseando a la vez mantener la individualidad (colectivismo horizontal); a los deseos de estar trabajando en el equipo, pero aceptando y acatando muy claramente las normas (oficiales, del club, o del equipo normativo), sin desear protagonismo individual; y, por último, el deseo de individuarse –aunque desde dentro, tomando responsabilidades y trabajando en el equipo- tanto vertical como horizontal (ya que han quedado ambas subcategorías englobadas en una).

Por lo tanto, creemos que el hecho de haber obtenido esta factorialización y agrupación de los ítems justifica en buena parte la argumentación teórica que se ha establecido en la introducción. Es decir, que existe una percepción clara del individualismo y del colectivismo dentro de los jugadores de equipo competitivos, en este caso, del deporte más popular, conocido y de impacto en México, que es el fútbol. Además, uno de los factores de colectivismo (el horizontal, tal como se definió originalmente por Triandis (1995; 1996), y que más tarde fue operativizado por él mismo y sus colaboradores (Triandis y Gelfland, 1998) posee también características de “resguardo” de la individualidad dentro del colectivismo. Es decir, que dos de los factores, de entre los tres que ha aparecido para explicar la disposición a trabajar en equipo, están directa e indirectamente relacionados con la percepción de individualismo.

Argumentando esto, recientemente se está produciendo una progresiva fragmentación del concepto -en el paradigma de las dinámicas de equipos desde principios de la década de los 80 del siglo pasado- de cohesión deportiva fundamentada en la relación afectiva existente entre todos los miembros de un equipo (Carron *et al.*, 2002) poniéndose en duda

su relación directa y proporcional con la eficacia colectiva y, en última instancia, con el rendimiento medido de distintas maneras (Leo *et al.*, 2011; Paskevich *et al.*, 1999;), y apareciendo nuevos marcos teóricos para explicar la dinámica interna de los equipos.

En realidad, abandonando, o, al menos, complementando la idea original de Kurt Lewin de la que parten la mayor parte de paradigmas "grupales" del funcionamiento de los equipos y grupos orientados al rendimiento, ahora se están desplegando marcos teóricos y aplicaciones en las que lo más relevante es la postura de los jugadores dentro del equipo. Así, podemos hablar de la cooperación deportiva (García-Mas *et al.*, 2006; Olmedilla *et al.*, 2011), teoría en la que lo fundamental es la relación entre los objetivos personales y los del equipo (o de los compañeros y entrenador), así como su resolución comportamental en forma de conductas deportivas observables en el entrenamiento y la competición.

Asimismo, uno de los primeros marcos teóricos que sirvieron de referencia al establecimiento del marco teórico de la cohesión deportiva, fue el que establecía la necesidad de compatibilizar la existencia de roles individuales dentro del grupo, con las especializaciones técnicas -e incluso morfológicas o físicas- propias de un equipo deportivo que cuenta con posiciones concretas de juego para sus jugadores determinados por la táctica existente en el equipo (Beauchamp *et al.*, 2005).

Es decir, que de un planteamiento absolutamente colectivista (el de la cohesión deportiva) en el que únicamente se consideraban aquellas variables que afectan a la totalidad del equipo, se está progresivamente pasando -tras las experiencias y observaciones desarrolladas por los estudiosos del juego y de su teoría- al desarrollo y aplicación de marcos teóricos centrados en unidades más reducidas de jugadores -dúos, tríos- e incluso en los papeles propios de un solo jugador. Con otras palabras, del colectivismo se está pasando dentro el terreno de la psicología deportiva, a una mayor consideración -y, cualitativamente, en un orden no peyorativo- del individualismo.

Siguiendo con la discusión sobre los resultados del estudio, y respecto de los resultados descriptivos del CETE, podemos ver que, de nuevo, el máximo valor de la disposición a trabajar en equipo aparece en uno de los equipos más "profesionales" de todos, el de



Alebrijes de la división de ascenso., mientras que el valor más bajo se da en el más “reciente” y joven de todos ellos, el Potros de 4<sup>a</sup>. Es interesante contrastar esta “graduación” en los valores descriptivos, ya que, si vemos el factor de individualismo, el valor máximo de media se también en el equipo de Alebrijes, y el menor en el de 4<sup>a</sup>. Por último, el factor que más valor medio obtiene es el del conformismo horizontal, no conformista, y con un cierto aspecto -como se ha indicado anteriormente- de individuación.

Si, además de este análisis somero descriptivo, observamos los resultados obtenidos con la comparación de medias, vemos que -en este caso- no existen diferencias significativas si atendemos a la globalidad de jugadores, de equipos y de factores. Sí que aparecen algunas diferencias significativas -con respecto de nuevo al factor de colectivismo horizontal y al individualismo- pero que trataremos de explicar globalmente.

Parece ser que en el sentido de colectivismo/individualismo (siempre en relación con la disposición a trabajar en equipo) los equipos estudiados -y creemos que no se puede hacer ningún comentario acerca de características transculturales, por otra parte tan difíciles de controlar y mucho menos de valorar, como vimos en la introducción- poseen una relevante sensación de individualismo, que incluso les lleva a opinar que poseen capacidad de decir por sí mismos aspectos técnicos y de juego, antes que depender de su entrenador (lo que podemos ver claramente en el estudio de los ítems de cada factor).

Parecería, entonces, confirmarse en alguna parte las caracterizaciones antropológicas e históricas (Bartra, 1996; Green *et al*, 2005; Ramos, 1938), que hemos desarrollado en la introducción, y frente a la necesidad de trabajar en equipo (que parece inevitable e inescapable en una situación de equipo competitivo de buen nivel, tal como era el caso de los Potros de la UAEM) aparecen creencias relacionadas con la permanencia del individualismo y de la predominancia de lo personal frente a lo grupal.

Ya se puede anticipar, rompiendo un poco el orden de la discusión, que no se han hallado más que una ligera determinación causal, mediante el uso de las regresiones, entre los factores de la disposición de trabajo en equipo y la eficacia colectiva (que no llega al 20% de la varianza explicada), por lo que parecen ser dos variables que coexisten, y que tienen

impacto en la percepción y en las creencias de los deportistas, pero no se puede afirmar que estén conectadas causalmente una con otra, más allá de una ligera relación dentro de un modelo mucho más complejo y amplio.

Pero sí nos movemos en un nivel inferior de causalidad, y estudiamos los resultados hallados con las correlaciones simples entre los distintos factores de las dos variables estudiadas, vemos que se dan un conjunto de relaciones relevantes y que complementan los datos obtenidos anteriormente con los análisis descriptivos y de diferencias de medias.

En primer lugar, vemos una clara diferencia entre los factores que conforman el CEC (eficacia colectiva) y el CETE (disposición al trabajo en equipo/individualismo-colectivismo). En el primero de los casos, existen correlaciones de importancia y significativas entre los cuatro factores del CEC, demostrando que la eficacia global (a pesar de la idea original de Bandura, 1977) parece poseer terreno firme bajo los pies donde asentarse por encima de los indudables hallazgos y beneficios de trabajar con microsituaciones (Bandura, 1987; Feltz, 1988, 2002).

En el segundo de los casos, al contrario, únicamente hallamos correlaciones significativas entre los dos primeros factores (colectivismo vertical y colectivismo horizontal/conformismo), mientras el factor de individualismo se halla aparte.

Cuando tratamos de interpretar el sentido de las correlaciones halladas entre los factores de las dos variables, debemos indicar que nos encontramos en una situación totalmente anti intuitiva que, aunque común en la psicología aplicada, no deja de llamar la atención aquí. El hecho constatado es que tanto las tendencias (correlaciones no significativas) como las correlaciones significativas entre los factores de eficacia colectiva por tareas y los correspondientes a la disposición a trabajar en equipo son negativas.

A excepción del único equipo “totalmente profesional”, el de 1ª Toluca es el único de los 8 grupos donde se correlacionan de manera media todos los valores del CEC y CETE, sin embargo, Liga Mayor, Potros 2ª, Potros 3ª (2010) y Potros 3ª (2014) las correlaciones que existen entre sus variables son muy bajas o nulas.

Hemos de pensar que a cuanta más puntuación en el CETE, más disposición a trabajar en equipo se da, aunque sea desde un punto de partida individualista, o incluso colectivista horizontal, por lo que estos resultados nos indican que el trabajo en equipo (la concepción grupal de tarea, o la inclusión del yo en los roles de rendimiento y mantenimiento del equipo) se contraponen en la mente de los futbolistas que han participado en nuestro estudio con la eficacia colectiva expresada en la creencia en la capacidad de que el equipo lleva a cabo determinadas tareas específicas de juego.

Las correlaciones que muestran significación hacen referencia a distintas opciones de juego (y el nivel de eficacia colectivo asociado) respecto de la disposición al trabajo en equipo, sin mostrar una pauta muy clara, salvo en el caso del conformismo, que -siendo la opción más "colectivista" de todas- se relaciona negativa y significativamente con tres de las cuatro creencias de eficacia de juego colectivo, salvo la ofensiva. En este caso, hemos de decir que, si se revisan los ítems que forman el factor, la mayor parte de ellos plantean situaciones de juego individual.

De manera específica, el análisis de los dos equipos de tercera división, de la misma institución y con una base que se mantiene, con 4 años de intervalo en el tiempo, muestra una importante relación, específicamente en el CETE, con sólo 2 variables diferentes conocidas, el tiempo y los cambios lógicos de algunos elementos del plantel y el trabajo psicológico, el año previo anterior a la aplicación del instrumento.

Por tanto, nuestros datos -en esta población específica- ofrecen una posibilidad de interpretación de la eficacia colectiva no demasiado explorada en estos momentos: no existe relación directa con la disposición a trabajar en equipo y, por lo tanto, hay que buscar variables intermedias que las expliquen mejor, tal como ha ocurrido con la cooperación deportiva (Leo *et al.*, 2011).

Si avanzamos un poco más en el análisis de los resultados, cuando dividimos el estudio correlacional entre dos subgrupos de equipos -el primero, formado por Toluca, Alebrijes, la 3ª (2014), los Potros de Liga Mayor y los de 2ª b, y el segundo, compuesto por los equipos de 2ª, 3ª (2010) y de 4ª- vemos que el esquema no se reproduce exactamente igual. El subgrupo más "profesional" muestra correlación positiva y significativa, frente a la negativa del grupo conjunto, entre el factor de individualismo y la creencia en la

capacidad ofensiva. Si, como hemos comentado, la mayor parte de acciones son individuales, habríamos de pensar que estos equipos más expertos y exigidos, asocian más estas dos características que aquellos más inexpertos o en formación.

Y sí atendemos a la interpretación de los resultados del otro subgrupo (los equipos más característicos de los "filiales" o de las fuerzas básicas, con restricciones normativas de edad), podemos observar que, complementariamente a lo anterior, vemos que se producen relaciones (significativas y no significativas) que combinan negatividad y positividad entre los factores de eficacia colectiva y de disposición a juego en equipo. Es decir, que, incluso en una situación de elevada normatividad (en la que además se producen selecciones en función del rendimiento objetivo o subjetivo de los jugadores por parte del club y del equipo técnico) existe presencia de individualismo, o de colectivismo horizontal en la creencia de eficacia en ofensiva, contraofensiva, en defensa, etc.

¿Podríamos decir que, en futbolistas en formación, aunque con los referentes muy bien establecidos, tanto táctica como técnicamente, existe cierta confusión en cuanto a cuál debe ser el nivel y profundidad de la integración en el equipo para creerse más eficaz como conjunto?

Nuestros datos así lo indican, con una cierta diferencia en los equipos más profesionalizados, pero es muy complejo establecer hasta qué punto este hecho está directamente relacionado con la percepción de individualismo antropológico y sociológico que tradicionalmente se ha atribuido al pueblo mexicano, y por extensión, a sus futbolistas.

Finalmente, es importante entender que nuestro instrumento permite una generalización al máximo, siempre dentro de los límites de la fiabilidad y la validez del mismo y con respeto a las características intrínsecas del deporte del fútbol en México en donde se hace necesaria la distinción entre zonas, lugares, y clubes, cada vez que dicho instrumento sea aplicado.

### **Limitaciones del estudio**

A nuestro entender, este estudio presenta las siguientes limitaciones:

En primer lugar, la muestra está constituida solamente por varones, siendo la mayor parte adolescentes y post adolescentes, en cuanto a su nivel de juego, por semiprofesionales y profesionales, lo que dificulta su generalización y la extrapolación a otras poblaciones de los resultados obtenidos.

En segundo lugar, no se han podido realizar seguimientos, porque los jugadores cambiaron de división o club, en ocasiones han sido descartados para seguir formando parte de la institución ya sea por lesión, nivel competitivo, transferencia a otro club o abandono de la práctica deportiva.

No se han llevado a cabo correlaciones con otras variables asociadas en otros estudios a la autoeficacia individual y colectiva, como lo cohesión, la autoestima, la cooperación, o la motivación, especialmente aquellas que tienen que ver con el concepto de trabajo en equipo, y con el individualismo/colectivismo.

Este trabajo se planteó como exploratorio, sin querer confirmar un modelo previo, ya que no existía en su momento, por ejemplo, mediante una SEM.

En función de lo anterior, y de los resultados obtenidos, sería interesante llevar a cabo algunas ampliaciones del trabajo en estudios posteriores: estudiar una muestra mayor de diferentes clubes, pero contando con las mismas edades y divisiones. Establecer correlación entre las diversas variables que en otros casos se han estudiado, como las mencionadas: cohesión, autoestima, cooperación y motivación. Asimismo, incluir la correlación con los factores de independencia, interdependencia, y sujetos competidores y no competidores propia de los mexicanos.

Se debería tener en cuenta la trayectoria de resultados (ya que se recogieron los datos al final de la temporada) resultados obtenidos (puntos, calificación a liguilla, campeonatos, u otras combinaciones de indicadores objetivos/subjetivos de rendimiento) que hubieran podido ayudar a establecer relaciones con la eficacia colectiva. Llevar a cabo estudios transculturales con otros equipos de fútbol, en este caso para mejorar el análisis de los conceptos de individualismo/colectivismo.

En el análisis de las tablas, también de la descripción del análisis de individualismo/colectivismo se han corroborado los índices de fiabilidad. Sin embargo, dadas las características intrínsecas de los distintos equipos, la fiabilidad necesariamente está fraccionada, pero no afecta necesariamente a los resultados, únicamente a la estructura del instrumento, como ocurrirá cada vez que se utilice en este ámbito.

Llevar a cabo estudios longitudinales –controlando la variable en lo posible de las bajas y altas de jugadores durante la temporada- con distintos momentos de recogida de datos (por ejemplo, en el inicio de la temporada, en algunos momentos críticos, en eventos especiales, y en la finalización de la temporada). Toma de datos desde la pretemporada y su correlación con los obtenidos en el final de temporada. Comparación con los estilos de los entrenadores y la percepción de autoeficacia individual y colectiva.

Finalmente, si bien, la claridad y la importancia de los ítems fueron revisadas por los 50 entrenadores y jugadores de fútbol que militaban en la Escuela Nacional de Directores Técnicos de la Federación Mexicana de Fútbol Campus Toluca (en la actualidad Campus Metepec), no se estimó un coeficiente de Kappa o Kendall para la concordancia entre el contenido del test y la teoría de autoeficacia, presentando un límite más en nuestro trabajo.

## Aplicaciones prácticas

Desde nuestro punto de vista, los conocimientos generados por este trabajo tienen implicaciones prácticas, tanto para los psicólogos aplicados al deporte como para los entrenadores o miembros de los equipos técnicos. Podríamos resumir, que las propuestas para una intervención indirecta, formativa o psicoeducativa (con entrenadores, fundamentalmente) debería basarse en los siguientes puntos:

1. Asegurarse de que los entrenamientos y problemas tácticos estén planificados y ejecutados de manera que incrementen la autoeficacia individual, pero sobre todo la colectiva. Una táctica determinada por el entrenador que incluya acciones de contraofensiva, ataque, defensa y finalización/transición (tal como hemos hallado), transición dependiendo de la situación del equipo contrario en relación con la del equipo propio, y de las características del equipo y sus integrantes.
2. Aunque no ha sido estudiado aquí, se sabe que dichos entrenamientos han de ir acompañados de un adecuado estilo de corrección, reforzamiento y retroalimentación adecuado para el jugador. Asegurándose que el equipo haya entendido bien al entrenador.
3. Las tareas asignadas han de tener más correlación con la autoeficacia colectiva y la idea futbolística del entrenador (filosofía de juego, conceptos tácticos, organización estratégica “el parado del equipo”).
4. Se debe mejorar la percepción de colectivismo, mediante aumento de cohesión y muy en especial de la cooperación, en México se dice que “los resultados son los que te arman un buen vestidor” (*vestuario, en España*).
5. Hacer referencia y si es posible utilizar videos en donde sus jugadores y el equipo en sí hayan tenido una buena ejecución y/o resultado exitoso. De igual manera, imágenes de pretemporada, gimnasio o situaciones que han requerido gran esfuerzo y que los jugadores las han solucionado o ejecutado de manera exitosa.
6. Aunque no se ha estudiado directamente en este estudio, también es conocido que otra de las fuentes de la autoeficacia es el estado físico y fisiológico. Sobre todo, en épocas de formación, los entrenadores y preparadores físicos deben realizar y hacer realizar un adecuado trabajo físico que mejore el estado de los jugadores y que incluya el *entrenamiento invisible*: descanso, hidratación, y correcta alimentación.

7. Llevar a cabo sesiones en las que el equipo –y los jugadores- puedan visualizar algunos de sus momentos de juego exitosos previos. Se debe de cuidar los contenidos de la visualización a futuro, ya que debe ser realizada y guiada por un experto, en especial cuando se anticipan o se visualizan objetivos de resultado más que de ejecución.
8. Desarrollar, como entrenador, en sí mismo estrategias y objetivos para incrementar su autoeficacia. Entendiendo su papel de líder y “contagiando” positivamente a su equipo respecto de la creencia en sus posibilidades de realización de lo que se entrena.
9. De acuerdo con los hallazgos de Musculus *et al.* (2018), la autoeficacia se relaciona positivamente con la confianza motora e indirectamente con la toma de decisiones, lo cual presenta un área de oportunidad en la detección, formación y desarrollo de jóvenes talentos tan necesaria en el fútbol mexicano actual.
10. Formación del “posible yo” con expectativas de éxito y permanencia en la práctica deportiva del futuro. Dunkel y Kerpelman (2006) citados por Stachan (2017), encontraron un efecto positivo en la motivación, lo que permitiría un incremento de la percepción de autoeficacia positiva con la construcción y plan de vida a largo plazo, con un mayor compromiso deportivo y permanencia en la actividad lo que generaría, en un país con graves problemas de salud a causa del sedentarismo, una práctica de estilos de vida más saludables-.
11. Incrementar la calidad de la intervención psicológica con los entrenadores y desarrollar un compromiso entre el entrenador y el atleta de acuerdo con el modelo de autoeficacia inferido por relaciones (RISE) (James, *et al.* (2018).



## Epilogo



## Epílogo

Durante el presente estudio se han revisado los conceptos de autoeficacia individual y colectiva, contrastándolos, además con algunas consideraciones antropológicas de los mexicanos. Se ha encontrado, que la edad y la experiencia dentro de la práctica de fútbol arrojan valores diferentes en la percepción de autoeficacia y sus factores por medio de los actores deportivos, el hecho de haber aplicado los cuestionarios a final de temporada plantea diferencias que habría que contrastar en momentos diferentes, como es la pretemporada, así como los resultados deportivos y la posición de juego de los futbolistas, ya que, de acuerdo a un jugador, defensa central de experiencia y campeón del fútbol mexicano, “no percibes igual-de eficaces- a tus compañeros de la defensa que a los atarantados de los delanteros”.

En México, existe el dicho -entre jugadores, entrenadores y miembros de los cuerpos técnicos del fútbol profesional- que cuando la comida entra al vestidor (y en México, la comida es un aspecto social digno de ser estudiado) el equipo seguro será campeón, infiriendo que la cohesión es importante en el resultado deportivo del equipo; sin embargo *los entrenadores* sostienen que es *el resultado el que arma el vestidor...* relacionando de manera inversa la cohesión, es decir ésta se da cuando hay buenos resultados.

De manera anecdótica, por un lado y de acuerdo a los estudios de Leo *et al.* (2011), García-Mas *et al.* (2006) y Olmedilla *et al.* (2011) por otro; la cooperación se encuentra presente más allá de los resultados deportivos, en el mencionado equipo Toluca es comentado que cuando el equipo fue Campeón en el 1998, sus delanteros, José Cardozo y José Manuel Abundis no se hablaban y sin embargo fueron una dupla mortal en ese equipo, incluso el gol número 100 de Pepé Cardozo es anotado a pase de Abundis quien ni siquiera va a celebrar con él, pero ambos compartían el mismo objetivo, sentido de individualidad y percepción e autoeficacia y de eficacia del otro.

De tal manera, que como sugerencia a estudios posteriores, tendría que buscarse la correlación entre el sentido de cooperación, en un equipo y su percepción de eficacia individual y colectiva. Así como una toma de resultados pretemporada y posttemporada, incluyendo los resultados deportivos.

## Referencias

- Abad, F., Garrido, J., Olea, J. y Posada, V. (2006). *Introducción a la Psicometría. Teoría Clásica de los Test y Teoría de la respuesta al Ítem*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Abellán, J., Sáez Gallego, N.M., Reina Vaíllo, R., Ferriz Morell, R., y Navarro Patón, R. (2019). Percepción de autoeficacia hacia la inclusión en futuros maestros de educación física. *Revista de psicología del deporte*, 28(1), 0143-156.
- Adelman, I. y Morris, C.T. (1967). *Society, politics and economic development. quantitative approach*. Baltimore, VA: Johns Hopkins University Press.
- Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. En G.C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 161-176). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Ampuero, D. (2013). Autoeficacia y orientación de metas en futbolistas profesionales. Tesis de Licenciatura no publicada. Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Bastos A., Salguero, A., González-Boto, R., Tuero, C. y Márquez, S. (2005). Habilidad física percibida en nadadores de competición Brasileños. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 5(1-2), 245-255.
- Antiss, P. A., Meijen, C., Madigan, D.J., Mercora, S.M. (2018). Development and initial validation of the Endurance Sport Self-Efficacy Scale (ESSES). *Psychology of Sport and Exercise*, 38, 176-183.
- Arruza, J.A., Telletxea, S., Gil de Montes, L., Arribas, S., Balagué, G., Cecchini, J.A. y Brustad, R.J. (2009). Understanding the relationship between perceived development of the competition plan and sport performance: mediating effects of self-efficacy and state depression. *Perceptual & Motor Skills*, 109(11), 1-11.
- Arikan, G. (2020). Examining the Predictive Levels of Academic Self-Efficacy and Some Demographic Characteristics of Professional Anxiety of Physical Education and Sports Teacher Candidates. *International Education Studies*, 14, (1), 81-93.
- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Balaguer, I., Castillo, I. y Duda, J. L. (2008). Apoyo a la autonomía, satisfacción de las necesidades, motivación y bienestar en deportistas de competición: un análisis de la teoría de la autodeterminación. *Revista de Psicología del Deporte*, 17, 123-139.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1990). Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2, 128-163.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: the exercise of control*. Nueva York: Freeman.
- Bandura, A. (2006). Guide to the construction of self-efficacy scales. En F. Pajares y T. Urdan (Eds.). *Self-efficacy beliefs of adolescents*. (Vol. 5. pp. 307-337). Nueva York: Sage.
- Bartra, R. (1996). *La jaula de la melancolía: Identidad y metamorfosis del mexicano*. México DF: Grijalbo.

- Beauchamp, M.R., Bray, S.R., Eys, M.A. y Carron, A.V. (2005). Leadership Behaviors and Multidimensional Role Ambiguity Perceptions in Team Sports. *Small Group Research*, 36(5). DOI: 10.1177/1046496404266684
- Beauchamp, M. R. (2007). Efficacy beliefs within relational and group contexts in sport. En S. Jowett y D. Lavallee (Eds.). *Social psychology in sport* (pp. 181-193). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Bontempo, R. y Rivero, J. C. (1992). *Cultural variation in cognition: The role of self-concept in the attitude-behavior link*. Comunicación presentada a la reunión de la American Academy of Management, Las Vegas, NV.
- Breso, E., Schaufeli, W. y Salanova, M. (2011). Can a self- efficacy based intervention decrease burnout, increase engagement and enhance performance? A quasi experimental study. *High Education*, 6, 339-355.
- Campion, L. L., y Wang, C. X. (2019). Collectivism and individualism: The differentiation of leadership. *TechTrends*, 63(3), 353-356.
- Cantón, E. y Checa, I. (2012). Los estados emocionales y su relación con las atribuciones y las expectativas de autoeficacia en el deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 171-176.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J. y Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168–188.
- Chamero, M. y Fraile, J. (2013). Relación del disfrute en la Actividad Físico-deportiva con la autoeficacia motriz percibida al final de la infancia. *Curriculum*, 26(9), 177-196.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Chase, M. A., Feltz, D. L., Tully, D. C. y Lirgg, C. D. (1994). Sources of collective and individual efficacy in sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16, S18.
- Chase, M. A., Lirgg, C. D. y Feltz, D. L. (1997). Do coaches' efficacy expectations for their teams predict team performance? *The Sport Psychologist*, 11, 8-23.
- Chen, A. (2001). A theoretical conceptualization for motivation research in physical education: an integrated perspective. *Quest*, 53, 35-58.
- Chen, G., y Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 549-556.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Donkers, J. L., Martin, L.J., Blair Evans, M. (2018). Psychological collectivism in youth athletes on individual sport teams. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16(3), 285-299.
- Dowrick, P. W. (1991). *Practical guide to using video in the behavioral sciences*. New York: Wiley.
- Dowrick, P. W. y Dove, C. (1980). The use of modeling to improve the swimming performance of spina bifida children. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 13,

51-56.

- Duarte, A., Schramm, D., Barros, P., Nunes, C., Raupp, F. y Moraes, R. (2017). Measuring coaching efficacy: a theoretical review. *Revista de Psicología del Deporte*, 27(Suppl 1), 103-109.
- Dumont, L. (1986). *Essays on individualism*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Espada, J., González, M., Orgilés, M., Carballo, J. y Piqueras, J. (2012). Validación de la Escala de Autoeficacia General con adolescentes españoles. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 10 (1): 355-370.
- Fabra, P., Balaguer, I., Castillo, I., Mercé, J. y Duda, J. L. (2013) La eficacia del rol como mediadora entre el clima motivacional y el rendimiento de jóvenes futbolistas. *Revista de Psicología Social*, 28(1), 47-58.
- Feltz, D. L. (1988). Self-confidence and sports performance. En K. B. Pandolf (Ed.) *Exercise and Sport Sciences Reviews*, 423-457. Nueva York: MacMillan.
- Feltz, D. L. (1992). Understanding motivation in sport: A self-efficacy perspective. En G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 107-128). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Feltz, D. L., y Chase, M. A. (1998). The measurement of self-efficacy and confidence in sport. En J. L. Duda (Ed.), *Advancements in sport and exercise psychology measurement* (pp. 63-78). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Feltz, D. L., y Lirgg, C. D. (1998). Perceived team and player efficacy in hockey. *Journal of Applied Psychology*, 83, 557-564.
- Feltz, D. L., y Lirgg, C. D. (2001). Self-efficacy Beliefs of Athletes, Teams, and Coaches. En R. N. Singer, H. A. Hausenblas, H. y C. Janelle (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*, 2nd ed. (pp. 340-361). Nueva York: John Wiley & Sons.
- Feltz, D. L. y Riessinger, C. A. (1990). Effects on in vivo emotive imagery and performance feedback on self-efficacy and muscular endurance. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, 132-143.
- Franks, I. M. y Maile, L. J. (1991). The use of video in sport skill acquisition. En P. W. Dowrick (Ed.), *Practical guide to using video in the behavioral sciences* (pp. 231-243). Nueva York: John Wiley and Sons.
- García-Angulo, A., Ortega-Toro, E., Giménez-Egido, J. M., García-Angulo, F. J., & Palao, J. M. (2020). Short-term effect of competition rule changes on collective effectiveness and self-efficacy in youth football players. *Psychology of Sport and Exercise*, 49, 101688.
- García-Mas, A. y Vicens, P. (2003). La psicología de del equipo deportivo, cooperación y rendimiento. *Revista de Psicología del Deporte*, 6, 79-89.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., García E. y Ortega, E. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicothema*, 18(3), 425-432.
- García-Mas, A., Palou, P., Smith, R. E., Ponseti, X., Almeida, P., Lameiras, J., Jiménez, R. y Leiva, A. (2011). Ansiedad competitiva y clima motivacional en jóvenes futbolistas de competición, en relación con las habilidades y el rendimiento percibido por sus entrenadores. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(1), 197-207.

- García-Mas, A., Pujals, C., Fuster-Parra, P., Núñez, A. y Rubio, V. J. (2014). Determinación de las variables psicológicas y deportivas relevantes a las lesiones deportivas: Un análisis bayesiano. *Revista de Psicología del Deporte*, 23(2), 423-429.
- Georgiadis, M. M., Biddle, S. J. H. y Chatzisarantis, N. L. D. (2001) The mediating role of self-determination in the relationship between goal orientations and physical self-worth in Greek exercisers. *European Journal of Sport Science*, 1, 1-9.
- Gibson, C. B. (1999). Do They Do What They Believe They Can? Group Efficacy and Group Effectiveness Across Tasks and Cultures. *Academy of Management Journal*, 42, 138-152.
- Gibson, C. B., Randel, A., y Earley, P. C. (1996). *Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment models*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, San Diego, CA.
- Gibson, C. B., Randel, A. E., y Early, P. C. (2000). Understanding Group Efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Group & Organization Management*, 25(1), 67-97.
- Gillinson, f. B., Standage, M., Cumming, S. P., Zakrzewski-Fruer, J., Rouse, P.C., Katzmarzyk, P. T. (2017). Does parental support moderate the effect of children's motivation and self-efficacy on physical activity and sedentary behaviour? *Psychology of Sport and Exercise*, 32, 153-161.
- Green, E. V. T., Deschamps, J-C., Páez, D. (2005). Variation of Individualism and Collectivism within and between 20 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(3), 321-339.
- Gould, D., Greenleaf, C., Chung, Y. y Guinan, D. (2002). A survey of U.S. Atlanta and Nagano Olympians: Variables perceived to influence performance. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 73, 175-186.
- Guillén, F., Feltz, D., Gilson, T., & Dithurbide, L. Psychometric properties of the Spanish version of the Referee Self-Efficacy Scale (REFS).
- Gutiérrez, J. C., Gutiérrez, R. y Ureña, P. (2013). Autoeficacia general, ansiedad precompetitiva y sensación de flujo en jugadores(as) de balonmano de la Selección Nacional de Costa Rica. *Revista MHSalud*, 10 (2), 1-16.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. y Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Habiba I. Ali , Salma Alhebshi , Fadima Elmi y Mo'ath F. Bataineh. (2021). Perceived social support and self-efficacy beliefs for healthy eating and physical activity among Arabic-speaking university students: adaptation and implementation of health beliefs survey questionnaire. *Ali et al. BMC Public Health*, 21:2054, 1-13
- Halliwell, W. (1990). Providing sport psychology consultant services in professional hockey. *The Sport Psychologist*, 14, 369-377.
- Hernández-Álvarez, J., Velázquez-Buendías, R. Martínez-Gorroño, M. E., Garoz-Puerta, I. y Tejero, C.M. (2011). Escala de Autoeficacia Motriz: propiedades psicométricas y resultados de su aplicación a la población escolar española. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(1) 13-28.

- Heuzé, J. P., Bosselut, G. y Thomas, J. P. (2007). Cohesion or collective efficacy: What should be the focus of elite female handball team coaches? *The Sport Psychologist*, 21, 383-399.
- 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.
- Heuzé, J. P., Sarrazin P., Masiero. M., Raimbault R. y Thomas, J. P. (2006). The relationships of perceived motivational climate to cohesion and collective efficacy in elite female teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 201-218.
- Hollingshead, A. B. (2001). Cognitive interdependence and convergent expectations in transactive memory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1080-89.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations accross nations* (2ª edición). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howle, T. C., Dimmock, J. A. and Jackson, B. (2016). Relations between self-efficacy beliefs, self-presentation motives, personal task goals, and performance on endurance-based physical activity tasks. *Psychology of Sport and Exercise*, 22, 148-159.
- Hui, C. H. (1988). Measurement of individualism-collectivism. *Journal of Research in Personality*, 22, 17-36.
- Hsu, E. L. (1983). *Rugged individualism reconsidered*. Knoxville, TX: University of Tennessee Press.
- Illiashenko, P. (2019). "Tough Guy" vs. "Cushion" hypothesis: How does individualism affect risk-taking? *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 24, 100212.
- James, A.I., Harding, M., Mitchell, I. (2018). Self-belief in youth sport: How the Research articles relation-inferred self-efficacy (RISE) model can be used to improve the communication skills of physiotherapists and coaches. *Revista de Psicología del Deporte y el Ejercicio*, 14(2).
- Jung, D. I. y Sosik, J. J. (2002). Transform leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313-336.
- LaForge-MacKenzie, K., Sullivan, P.J. (2014). The relationship between self-efficacy and performance within a continuous educational gymnastics routine. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, 206-217.
- Halper, L. R. y Vancouver, J. B. (2016) Self-efficacy's influence on persistence on a physical task: Moderating effect of performance feedback ambiguity. *Psychology of Sports and Exercise*, 22, 170-177.
- Lent, R. W. y López, F. G. (2002). Cognitive ties that bind: a tripartite view of efficacy beliefs in growth-promoting relationships. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 21, 256-286.
- 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. *International Journal of Sport Science*, 26, 341-354.
- Lewis, A. (2004). Knowledge and Performance in Knowledge-Work Teams: A longitudinal study of Transactive Memory Systems. *Management Sciences*, 50(11), 1519-1533.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J, y Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Lirgg, C. D., George, T. R., Chase, M. A. y Ferguson, R. H. (1996). Impact of conception of ability and sex-type of task on male and female self-efficacy. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 18, 426-439.
- López, V. M. M., Granado, X. O., Lira, M. C. M., & Cerrato, S. M. (2018). Influencia del apoyo socioemocional sobre la afectividad experimentada, autoconfianza y autoeficacia en jóvenes deportistas. *Revista de psicología del deporte*, 27(1), 51-58.
- López-Walle, J. Balaguer, I., Castillo, I. y Tristán, J. (2010). Clima motivacional percibido, motivación autodeterminada y autoestima en jóvenes deportistas mexicanos. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(1), 209-222.
- Lukes, S. (1973). *Individualism*. Oxford: Basil Blackwell.
- Madariaga, S. De. (1929). *Ingleses, Franceses, Españoles*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Maddux, J. E. (1995). Self-efficacy theory: An introduction. En J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 3-33). Nueva York: Plenum.
- Maddux, J. E. y Meier, L. J. (1995). Self-efficacy and depression. En J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 143-172). Nueva York: Plenum.
- Magyar, M. T., Feltz, D. L. y Simpson, I. P. (2004) Individual and crew level determinants of collective efficacy. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 26, 136-153.
- Markus, H. R. y Kitayama, S. (1991). Culture and the self. Implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 20, 568-579.
- McAuley, E. (1992). Self-referent thought in sport and physical activity. En T. S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology*, (pp. 101-118). Champaign, IL: Human Kinetics.
- McAuley, E. y Mihalko, S. L. (1998). Measuring exercise-related self-efficacy. En J. L. Duda (Ed.), *Advancements in sport and exercise psychology measurement* (pp. 371-390). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Miller, J. G. (1984). Culture and the development of everyday social explanation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 961-978.
- Mills, J. y Clark, M. (1982). Exchange and Communal Relationships. En L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology* (Vol. 3, pp. 121-144). Beverly Hills, CA: Sage.
- Moritz, S. E., Feltz, D. L., Fahrbach, K. R. y Mack, D. E. (2000). The relation of self-efficacy measures to sport performance: A meta-analytic review. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 71, 280-294.



- Musculus, L., Raab, M., Belling, P., Lobinger, B. (2018). Linking self-efficacy and decision-making processes in developing soccer players. *Psychology of Sport and Exercise*, 39, 72-80.
- Myers, N. D., Payment, C. A. y Feltz, D. L. (2004). Reciprocal relationships between collective efficacy and team performance in women's ice hockey. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 182-195.
- Myers, N. D., Feltz, D. L. y Short, S. E. (2004). Collective efficacy and team performance: Alongitudinal study of collegiate football teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 126-138.
- Myers, N. D. y Feltz, D. L. (2007). From Self-Efficacy to Collective efficacy in Sport: Transitional Methodological Issues. En G. Tennenbaum y R. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (pp. 792-822). Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- Nicholls, J. G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nunnally, M. (1978). *Psychometric Theory* (2<sup>nd</sup> Edition). Nueva York: McGraw-Hill.
- O'Leary, A. (1985). Self-efficacy and health. *Behavior Research and Therapy*, 23(4), 437-451.
- Olmedilla, A., Ortega, E., Almeida, P., Lameiras, J., Villalonga, T., Sousa, C., Torregrosa, M., Cruz, J. y García-Mas, A. (2011). Cohesión y cooperación en equipos deportivos. *Anales de Psicología*, 27(1), 232-238.
- Olmedilla, A. y García-Mas, A. (2009). El modelo Global Psicológico de las Lesiones Deportivas. *Acción Psicológica*, 6(2), 77-91.
- Olmedilla, A., Andreu, M. D., Ortín, F. J. y Blas, A. (2009). Ansiedad competitiva, percepción de éxito y lesiones: un estudio en futbolistas. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 117-133.
- Öktem, T. Y Kul, M. (2020). Examining the relationship between self-efficacy and aggression levels of students interested in weightlifting sports. *African Educational Research Journal*, 8(4), 681-688.
- Olmedilla, A., Rubio, V. J., Fuster-Parra, P., Pujals, C., & García-Mas, A. (2018). A Bayesian approach to sport injuries likelihood: does player's self-efficacy and environmental factors plays the main role? *Frontiers in psychology*, 9, 1174.
- Oyserman, D., Coon, H. y Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
- Paskevich, D. M., Brawley, L. R., Dorsch, K. D. y Widmeyer, W. N. (1999). Relationship between collective efficacy and cohesion: Conceptual and measurement issues. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3, 210-222.
- Parsons, T. y Shils, E. A. (1951). *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Paz, O. (1981). *El laberinto de la soledad*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Pearman, C., Bowles, F. Y Polka, W. (2021). Teacher Educator Perceptions of Characteristics of Self-Efficacy. *Critical Questions in Education* 12:1, 81-93.
- Pinto, M. F. y Vázquez, N. (2012). Ansiedad estado competitiva y estrategias de afrontamiento: su relación con el rendimiento en una muestra argentina de

- jugadores amateurs de golf. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 47-52.
- Priebe, C.S., Spink, K.S. (2014). Blood, sweat, and influence of others: The effect of descriptive norms on muscular endurance and task self-efficacy. *Psychology of Sport and Exercise*, 15, 491-497.
- Ram, N. y McCullagh, P. (2003). Self-modeling: Influence on psychological processes and physical performance. *The Sport Psychologist*, 17, 220-241.
- Ramos, S. (1938). *El perfil del hombre y la cultura en México*. México DF: P. Robredo.
- Reigal, R., Videra, A., Parra, J. L. y Juárez, R. (2012). Actividad físico-deportiva, autoconcepto físico y bienestar psicológico en la Adolescencia. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 22, 19-23.
- Reigal, R., Videra, A., Martín, I. y Juárez, R. (2013). Importancia del autoconcepto físico y la autoeficacia general en la predicción de la conducta de práctica física. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 112, 46-51.
- Reigal, R., Videra, A. y Gil, J. (2014). Práctica física, autoeficacia general y satisfacción vital en la adolescencia. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 14(55), 561-576.
- Riggs, M. y Knight, P. (1994). The Impact of Perceived Group-Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 75, 755-766.
- Rivas, C., Ponzanelli, R., López, A., Pérez, M. C. y García-Mas, A. (2015). Individualismo y colectivismo en relación con la eficacia colectiva percibida en jugadores de fútbol. *Revista Mexicana de Psicología*, 32(1), 68-80.
- Rodríguez, M. C., López, E., Gómez, P. y Rodríguez, L. M. (2015). Programa de entrenamiento en control de la activación, rendimiento y autoeficacia en golfistas infantiles: un estudio de caso. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y del Deporte*, 10(1), 77-84
- Rubio, V. J., Pujals, C. De La Vega, R., Aguado, D. y Hernández, J. M. (2014). Autoeficacia y lesiones deportivas: ¿factor protector o de riesgo? *Revista de Psicología del Deporte*, 23(2), 439-444.
- Sanjuán, P., Pérez, A. M. y Bermúdez, J. (2000). Escala de autoeficacia general: datos psicométricos de la adaptación para población española. *Psicothema*, 12, 509-513.
- Scheines, R., Spirtes, P., Glymour, C., Richardson, T. y Meek, C. (1998). The TETRAD project: constraint based aids to causal model specification. *Multivariate Behavioral Research*, 33(1), 65-118.
- Shulruf, B., Hattie, J. y Dixon, R. (2003). *Development of a new measurement tool for Individualism and Collectivism*. Comunicación presentada a la NZARE/AARE Joint Conference 2003, Auckland, Nueva Zelanda.
- Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy and education and instruction. En J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 281-303). Nueva York: Plenum Press.
- Shea, G. P. y Guzzo, R. A. (1987). Groups as Human Resources. En K. M. Rowland y G- R. Ferris (eds.). *Research in Human Resources and Personnel Management*, (Vol. 5, pp. 352-356). Greenwich, CT: JAI Press.

- Singelis, S. (1994). The measurement of independent and interdependent self-constructs. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 20, 580-591.
- Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D.P.S. y Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275.
- Singleton, D. A. y Feltz, D. L. (1999). *The effect of self-modeling on shooting performance and self-efficacy among intercollegiate hockey players*. Manuscrito sin publicar. Michigan State University.
- Sivrikaya, M. H. (2018). The Role of Self-efficacy on Performance of Sports Skills of Football Players. *Journal of Education and Training Studies*, 6(12a), 75-79.
- Soncini, A. Politi, E. y Matteucci, M. C. (2021). Teachers Navigating Distance Learning During COVID-19 Without Feeling Emotionally Exhausted: The Protective Role of Self-Efficacy. *American Psychological Association 2021*, 36(6), 494-503.
- Spink, K. S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 12, 301-311.
- Stajkovic, A., Lee, D. y Nyberg, A.L. (2009) Collective Efficacy, Group Potency and Group Performance: Meta-Analyses of Their Relationships, and Test of a Mediation Model. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 814-827.
- Strachan, S. M., Marcotte, M. M. E., Giller, T. M. T., Brunet, J. y Schellenberg, B. J. (2017). An online intervention to increase physical activity: Self-regulatory possible selves and the moderating role of task self-efficacy. *Psychology of Sport and Exercise*, 31, 158-165.
- Tasa, K., Taggar, S. y Seijts, G.H. (2007). The development of collective Efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 17-27.
- Taylor, C. (1989). *Sources of the self. The making of modern identity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Treasure, D. C., Monson, J. y Lox, C. L. (1996). Relationship between self-efficacy, wrestling performance, and affect prior to competition. *The Sport Psychologist*, 10, 73-83.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51, 407-451.
- Triandis, H. C. y Gelfand, M. J. (1998). Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- Tutal, V. Y Efe, M. (2020). Does emotional intelligence determine the level of self-efficacy in athletes? *African Educational Research Journal*, 8(4), 890-896.
- Van de Schoot, R., Denissen, J., Neyer, F. J., Kaplan, D., Asendorpf, J. B. y van Aken, M. A. G. (2014). A gentle introduction to Bayesian analysis: application to development research. *Child Development*, 85, 842-860.
- Vieyra Bahena, P. J., & Rojas Contreras, J. (2020). Búsqueda y consolidación del desarrollo económico personal: microcréditos e individualismo en

- México. *Sociológica*, 35(101).
- Watson, C. B. y Chemers, M. M. (1998). *The rise of shared perceptions: A multilevel analysis of collective efficacy*. Comunicación presentada en la Organizational Behavior Division for the Academy of Management Meeting, San Diego, CA.
- Watson, C. B., Chemers, M. M. y Preiser, N. (2001). Collective efficacy: A multilevel analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1057-1068.
- Wayment, H. A., Huffman, A.H. (2020). The Indirect Influence of Organizational Safety Climate on Football Players' Concussion Reporting Intentions. *Health Education & Behavior*, 47(1), 91-100
- Wheeler, L., Reis, H. T. y Bond, M. H. (1989). Collectivism-individualism in everyday social life: The Middle Kingdom and the melting pot. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 79-86.
- Winfrey, M. L. y Weeks, D. L. (1993). Effects of self-modeling on self-efficacy and balance beam performance. *Perceptual & Motor Skills*, 77, 907-913.
- Witkin, H. y Berry, J. W. (1975). Psychological differentiation in cross-cultural perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 6, 4-87.
- Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C. y Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. En J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 305\_328). Nueva York: Plenum Press.
- Zach, S., Dobersek, U., Filho, E., Inglis, V. y Tenenbaum, G. (2018). A meta-analysis of mental imagery effects on post-injury functional mobility, perceived pain, and self-efficacy. *Psychology of Sport and Exercise*, 34, 79-87.
- Zetou, E., Kourtesis, T., Getsiou, K., Michalopoulos, M. y Kioumourtoglou, E. (2008). The effect of self-modeling on skill learning and self efficacy of novice female beach-volleyball players. *The Online Journal of Sport Psychology*, 10(3).
- Zhou, W. y Shi, X. (2011). Special Review Article: Culture in groups and teams: A review of three decades of research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 5-34.

## ANEXO 1

### *Cuestionario de Eficacia Colectiva Percibida, CEC* **FUTBOL**

<b>NOMBRE</b>	
<b>FECHA</b>	

<b>La capacidad de nuestro equipo para...</b>					
	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>	<b>Pésima</b>
1. Dar un pase con intención es					
2. Conducir el balón a la ofensiva es					
3. Conducir el balón cuando el rival te encima					
4. Tirar a gol desde dentro del área es					
5. Tirar a gol desde fuera del área es					
6. Tirar a gol de media distancia es					
7. Aprovechar un mal despeje del rival es					
8. Realizar nuestras jugadas de ataque es					
9. Salir jugando desde nuestra cancha					
10. Jugar por las bandas es					
11. Lanzar un contra ataque es					
12. Quitarse la marca personal					
13. Contrarrestar la marca por zona					
14. Taponear o hacer un tapón en los disparos del rival					
15. Recuperar defensivamente el balón					
16. Hacer una marca personal es					

17. Hacer marca por zona es					
18. Hacer el "dos contra uno"					
19. Parar al jugador contrario más importante es					
20. Neutralizar un tiro de esquina en contra es					
21. Aprovechar un tiro de esquina a favor es					
22. Defender cuando nos ganan las espaldas es					
23. Aprovechar cuando –nosotros- ganamos las espaldas es					
24 Achicar					
25. Replegarnos en nuestra zona rápidamente					
26. Parar los contraataques contrarios es					
27. Mantener el orden táctico					
28. Concentrarse es					
29. Recuperarse emocionalmente después de un error es					
30. Recuperarse emocionalmente después de un acierto es					

## ANEXO 2

### *Cuestionario de Eficacia y Conductas para Trabajo en Equipo. Colectivismo e Individualismo (CETE)*

Marca para cada una de las afirmaciones siguientes del 1 (NADA) al 7 (MUCHÍSIMO), la que más corresponde a ti, tomando en cuenta tu experiencia en todos los equipos en los que has jugado.

	Nada		Muchísimo				
1. Me marco plazos (en tiempo) para conseguir mis metas y objetivos	1	2	3	4	5	6	7
2. Estoy atento para que todo el mundo participe cuando se discute algo en el equipo	1	2	3	4	5	6	7
3. Hago más las ideas del equipo y coopero con trabajos específicos desde mi posición	1	2	3	4	5	6	7
4. Me doy cuenta perfectamente de lo que está pasando en el equipo en situaciones complicadas	1	2	3	4	5	6	7
5. Participo en el desarrollo de estrategias para que el equipo consiga sus objetivos	1	2	3	4	5	6	7
6. Les recuerdo a mis compañeros de equipo cuál es nuestro objetivo	1	2	3	4	5	6	7
7. Arrastro a compañeros a discusiones que son importantes para conseguir el objetivo del equipo	1	2	3	4	5	6	7
8. Ignoro o incluso desanimó discusiones que no son relevantes	1	2	3	4	5	6	7
9. Trato de apagar rápidamente los conflictos discutiéndolos con el resto de compañeros de equipo	1	2	3	4	5	6	7
10. Asumo el liderazgo	1	2	3	4	5	6	7
11. Gracias a mi habilidad, entrenamiento o experiencia, soy capaz de jugar y hacer cosas en el campo, independientemente de mi entrenador.	1	2	3	4	5		
12. Gracias a mis propias características como jugador, soy capaz de hacer cosas que sorprenden a mi entrenador y a mis compañeros.	1	2	3	4	5		
13. No me siento muy entusiasmado con las recompensas que me ofrece el club, ya sean dinero, oportunidades o promoción.	1	2	3	4	5		
14. En general, las cosas que deseo en verdad, no me las puede ofrecer este club.	1	2	3	4	5		
15. El juego que hago en el equipo coincide con el que me gusta hacer, el que más me satisface.	1	2	3	4	5		

16. Debido al tipo de juego que se me pide, no tengo ninguna duda acerca de la mejor manera de cómo realizarlo.	1	2	3	4	5
17. Debido al tipo de juego que se me pide, no tengo ninguna duda al inicio de los partidos sobre	1	2	3	4	5
18. Realmente, para mí, solo existe una manera de jugar en este equipo.	1	2	3	4	5
19. Existen objetivos claros y específicos para mi juego dentro del equipo.	1	2	3	4	5
20. Mis responsabilidades dentro del equipo están claramente especificadas.	1	2	3	4	5
21. Las reglas de funcionamiento del club se consideran fijas, inviolables, como una biblia.	1	2	3	4	5
22. En este club, todo el mundo, jugadores o no, deben seguir las reglas.	1	2	3	4	5
23. Después de una jugada, en el medio tiempo o al final del partido, sé perfectamente lo que he hecho bien.	1	2	3	4	5
24. Mi juego en el equipo me permite cometer errores sin que se note desde afuera.	1	2	3	4	5
25. Sé muy bien cuando alguien del equipo está haciendo lo que no debe hacer.	1	2	3	4	5
26. Obtengo información muy útil acerca de mi juego por parte de personas que están en el club, pero no de mi entrenador.	1	2	3	4	5
27. Para saber como lo hago cuando juego, me fío absolutamente de mi entrenador, más que de mis compañeros de equipo.	1	2	3	4	5
28. La calidad y la cantidad de mi trabajo en el campo, depende mucho más del rendimiento de mis compañeros de equipo que del trabajo de mi entrenador.	1	2	3	4	5
29. Las instrucciones de mi entrenador sobre mi juego están claramente especificadas y las conozco.	1	2	3	4	5
30. Mi promoción profesional depende fundamentalmente de mi entrenador.	1	2	3	4	5
31. No me gusta que el entrenador me diga lo que tengo que hacer con mi forma de jugar.	1	2	3	4	5
32. Cuando no me salen las cosas bien, me gusta pensar por mí mismo, antes que recibir instrucciones de mi entrenador.	1	2	3	4	5
33. Para mí es importante saber que puedo desarrollar mi vida sin depender de otras personas.	1	2	3	4	5



### ANEXO 3

#### Los 4 factores del CEC, ítems que lo componen y características.

Los cuatro factores del CEC (Alpha global = .928), con los ítems que los componen, con sus características, de acuerdo con Rivas, *et al.* (2015).

Factor 1. Eficacia de Contraofensiva	Alpha del factor			.860
	Alpha del factor sin éste ítem	Asimetría	Curtosis	
28. concentrarse es	.837	.639	1.461	
21. aprovechar un tiro de esquina a favor es	.843	.377	-.222	
29. recuperarse emocionalmente después de un error es	.852	.081	-.432	
23. aprovechar cuando -nosotros- ganamos las espaldas es	.842	.368	-.300	
22. defender cuando nos ganan las espaldas es	.841	.099	-.236	
11. lanzar un contra ataque es	.845	-.026	-.220	
18. hacer el "dos contra uno"	.837	.666	-.019	
7. aprovechar un mal despeje del rival es	.846	.196	-.481	
Factor 2. Eficacia de defensa	Alpha del factor			.821
	Alpha del factor sin éste ítem	Asimetría	Curtosis	
16. hacer una marca personal es	.787	.078	-.198	
15. recuperar defensivamente el balón	.792	.172	-.756	
17. hacer marca por zona es	.785	-.096	-.385	
13. contrarrestar la marca por zona es	.797	.254	.097	
14. taponear o hacer un tapón en los disparos del rival	.805	.306	-.120	
10. jugar por las bandas es	.812	.049	-.345	
19. para al jugador contrario más importante es	.805	.497	.842	
20. neutralizar un tiro de esquina en contra es	.818	-.093	-.637	

Factor 3. Eficacia percibida de finalización-transición	Alpha del factor		.842
	Alpha del factor sin éste ítem	Asimetría	Curtosis
25. replegarnos en nuestra zona rápidamente	.816	.154	-.542
26. parar los contrataques contrarios es	.825	-.229	-.793
24. achicar	.823	.014	-1.064
27. mantener el orden táctico	.821	.580	.418
4. tirar a gol desde dentro del área es	.817	.026	-.925
6. tirar a gol de media distancia es	.823	-.330	-.385
30. recuperarse emocionalmente después de un acierto es	.836	.348	-.670
5. tirar a gol desde fuera del área es	.822	-.142	-.692
Factor 4. Eficacia percibida ofensiva	Alpha del factor		.790
	Alpha del factor sin éste ítem	Asimetría	Curtosis
2. conducir el balón a la ofensiva es	.734	.105	-.552
8. realizar nuestras jugadas de ataque	.742	.188	-.235
1. dar un pase con intención es	.751	.024	-.152
3. conducir el balón cuando el rival te encima	.804	.496	.590
12. quitarse la marca personal	.752	-.024	-.759
9. salir jugando desde nuestra cancha	.758	.124	-.560

*Disposición al trabajo en equipo/individualismo—colectivismo.*

Los cuatro factores del CETE (Alpha global = .784), con los ítems que los componen y sus características.

Factor 1. Colectivismo horizontal	Alpha del factor		
	Alpha del factor sin éste ítem	Asimetría	Curtosis
7. Arrastro a compañeros a discusiones que son importantes para conseguir el objetivo del equipo	.689	-.652	.099
6. Les recuerdo a mis compañeros de equipo cual es nuestro objetivo	.702	-.898	.733
10. Asumo el liderazgo	.707	-.934	1.093
5. Participo en el desarrollo de estrategias para que el equipo consiga sus objetivos	.723	-.653	-.260
4. Me doy cuenta perfectamente de lo que está pasando en el equipo en situaciones complicadas	.730	-.505	-.155
3. Hago más las ideas del equipo y coopero con trabajos específicos desde mi posición	.732	-1.068	1.155
1. Me marco plazos (en tiempo) para conseguir mis metas y objetivos	.732	-.477	-.482
9. Trato de apagar rápidamente los conflictos discutiéndolos con el resto de compañeros de equipo	.716	-.893	.604
11. Gracias a mi habilidad, entrenamiento o experiencia, soy capaz de jugar y hacer cosas en el campo independientemente de mi entrenador	.749	-1.412	2.319
27. Para saber cómo lo hago cuando juego, me fío absolutamente de mí entrenador, más que de mis compañeros de equipo	.802	-.207	-.680

Factor 2. Colectivismo vertical / conformismo	Alpha del factor			
		Alpha del factor sin éste ítem	Asimetría	Curtosis
29. Las instrucciones de mi entrenador sobre mi juego están claramente especificadas y las conozco.	.406		-1.512	2.800
16. Debido al tipo de juego que se me pide, no tengo ninguna duda acerca de la mejor manera de cómo realizarlo.	.367		-.892	1.015
20. Mis responsabilidades dentro del equipo están claramente especificadas.	.404		-1.350	1.608
15. El juego que hago en el equipo coincide con el que me gusta hacer, el que más me satisface.	.396		-1.503	2.129
21. Las reglas de funcionamiento del club se consideran fijas, inviolables, como una biblia.	.467		-.810	-.086
17. Debido al tipo de juego que se me pide, no tengo ninguna duda al inicio de los partidos.	.438		-1.276	1.094
22. En este club, todo el mundo, jugadores o no, deben seguir las reglas.	.488		-1.852	3.012
19. Existen objetivos claros y específicos para mi juego dentro del equipo.	.444		-1.968	4.739
8. Ignoro o incluso desanimo discusiones que no son relevantes.	.690		-.277	-.577

Factor 3. Individualismo	Alpha del factor		.617
	Alpha del factor sin éste ítem	Asimetría	Curtosis
32. Cuando no me salen las cosas bien, me gusta pensar por mí mismo, antes que recibir instrucciones de mi entrenador.	.565	-.426	-1.121
28. La calidad y la cantidad de mi trabajo en el campo, depende mucho más del rendimiento de mis compañeros de equipo que del trabajo de mi entrenador.	.558	-.257	-.985
14. En general, las cosas que deseo en verdad, no me las puede ofrecer este club.	.568	.358	-1.233
31. No me gusta que el entrenador me diga lo que tengo que hacer con mi forma de jugar.	.559	1.213	.226
33. Para mí es importante saber que puedo desarrollar mi vida sin depender de otras personas.	.577	-1.236	.340
26. Obtengo información muy útil acerca de mi juego por parte de personas que están en el club, pero no de mi entrenador.	.585	.043	-1.194
18. Realmente, para mí, solo existe una manera de jugar en este equipo.	.597	.192	-.999
30. Mi promoción profesional depende fundamentalmente de mi entrenador.	.612	.245	-.818
13. No me siento muy entusiasmado con las recompensas que me ofrece el club, ya sean dinero, oportunidades o promoción.	.624	.104	-1.323
12. Gracias a mis propias características como jugador, soy capaz de hacer cosas que sorprenden a mi entrenador y a mis compañeros.	.616	-.747	-.475
24. Mi juego en el equipo me permite cometer errores sin que se note desde afuera.	.634	.025	-1.006
23. Después de una jugada, en el medio tiempo o al final del partido, sé perfectamente lo que he hecho bien.	.632	-.884	-.209

## Análisis de correlaciones

	Contra ofensiva	Defensa	Finalización/ transición	Ofensiva	Colectivismo horizontal	Conformismo	Individualismo
Contra ofensiva	1						
Defensa	.549**	1					
Finalización/ transición	.637**	.550**	1				
Ofensiva	.632**	.508**	-.559**	1			
Colectivismo Horizontal	-.180	-.209	-.349**	-.197	1		
Colectivismo vertical/ Conformismo	-.269*	-.236*	-.365**	-.198	.310**	1	
Individualismo	-.018	-.136	-.250*	-.122	-.187	-.072	1

Tabla A. Correlaciones de Pearson entre la eficacia colectiva (medida con el CEC) y la disposición al trabajo en equipo (medida con el CETEC) para el conjunto de equipos participantes en el estudio (N = 99, válidos, de los 112 casos estudiados), global y entre los factores de cada cuestionario.

Fuente: elaboración propia

En la Tabla A se pueden observar las correlaciones simples de Pearson para el conjunto (N = 99, válidos, de los 112 casos analizados) de los equipos estudiados. Como podemos observar, los cuatro factores identificados en el CEC guardan una estrecha correlación positiva entre sí. Si tornamos nuestra atención a los factores identificados en el CETE, veremos que la única relación significativa de signo positivo que se presenta es la relación que existe entre el conformismo y el colectivismo horizontal, mientras que el factor del individualismo queda aparte de los otros dos, confirmándose estas correlaciones mediante la *rho* de Spearman.

Así, se han hallado correlaciones negativas entre la finalización/transición y el colectivismo horizontal. Aún más interesante es el hecho de que el conformismo tiene una relación negativa significativa con los factores de contraofensiva, defensa y finalización/ transición. Por su parte el individualismo también presenta una relación negativa con la finalización/transición. Los efectos de al menos dos relaciones han sido

confirmados con la *rho* de Spearman, i.e, la relación negativa entre el colectivismo horizontal y la finalización/transición; así como la relación negativa entre el conformismo y la finalización/transición.

	Contra ofensiva	Defensa	Finalización/ transición	Ofensiva	Colectivismo horizontal	Conformismo	Individualismo
Contra ofensiva	1						
Defensa	.515**	1					
Finalización/ transición	.284	.804**	1				
Ofensiva	.221	-.385**	-.623**	1			
Colectivismo Horizontal	-.389*	.212	-.217	-.049	1		
Colectivismo vertical/ Conformismo	-.408**	-.094	-.004	-.155	.694**	1	
Individualismo	-.323	-.537**	-.602**	.370*	.665**	.546**	

Tabla B. Correlaciones de Pearson entre la eficacia colectiva (medida con el CEC) y la disposición al trabajo en equipo (medida con el CETEC) para el subgrupo formado por los equipos Potros Liga Mayor y Potros 2<sup>a</sup> b ( $n = 44$ ), global y entre los factores de cada cuestionario.

Fuente: elaboración propia

Ahora veamos los factores identificados en el CETE, en primer lugar, el colectivismo horizontal guarda una relación positiva significativa con el conformismo y el individualismo, mientras estos dos últimos también guardan una relación con el mismo signo positivo.

Las relaciones interfactores resultan interesantes ya que existen de relaciones negativas significativas entre los factores de contraofensiva, colectivismo horizontal y conformismo. Así mismo el factor individualismo posee importantes relaciones negativas con el factor defensa, finalización / transición y ofensiva. Todas las relaciones halladas se han confirmado mediante el *rho* de Spearman.

Contra	Defensa	Finalización/	Ofensiva	Colectivismo	Conformismo	Individualismo
--------	---------	---------------	----------	--------------	-------------	----------------

	ofensiva		transición		horizontal		
Contra							
ofensiva	1	.614**	-.082	-.248	.401**	-.456**	-.065
Defensa	.614**	1	-.592**	-.585**	.529**	-.784**	-.502**
Finalización/ transición	-.082	-.592**	1	.682**	-.496**	.476**	.329*
Ofensiva	-.248	-.585**	.682**	1	-.517**	.602**	.044
Colectivismo Horizontal	.401**	.529**	-.496**	-.517**	1	.233	.201
Colectivismo vertical/ Conformismo	-.456**	-.784**	.476**	.602**	-.233	1	.449**
Individualismo	-.065	-.502**	.329*	.044	.201	.449**	1

Tabla C. Correlaciones de Pearson entre la eficacia colectiva (medida con el CEC) y la disposición al trabajo en equipo (medida con el CETEC) para el subgrupo de equipos formado por el Potros 2<sup>a</sup>, el Potros 3<sup>a</sup> y el Potros 4<sup>a</sup> ( $n = 55$ ), global y entre los factores de cada cuestionario.

Fuente: elaboración propia

	<b>B</b>	<b>Error Típico</b>	<b>Beta</b>	<b>sign t</b>	<b>R2</b>
Colectivismo Horizontal	-.291	.175	-.180	ns	1.24
Colectivismo Vertical /Conformismo	-.813	.330	-.282	ns	
Individualismo	-.204	.201	-.204	ns	

Tabla D. Análisis de regresión múltiple de la eficacia colectiva (variable dependiente) según los factores de la disposición a trabajar en equipo (colectivismo vertical, colectivismo horizontal/conformismo, e individualismo).

Fuente: elaboración propia.

NOTA.

\*\* . La correlación es significativa al nivel .01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel .05 (bilateral).


#### ANEXO 4



## ASOCIACIÓN MEXIQUENSE DE PSICOLOGÍA DEL DEPORTE Y LA ACTIVIDAD FÍSICA A.C.

Los miembros del Comité de Ética, integrado por la Asociación Mexiquense de Psicología del Deporte y la Actividad Física, brindamos el aval ético de que los datos presentados en el producto integrador en modalidad de tesis doctoral titulado “Eficacia colectiva, autoeficacia, cooperación y cohesión en futbolistas”, **realizado** por la Mtra. Claudia Alicia Rivas Garza, son autorizados para su defensa, como oposición al grado de Doctorado de la UIB: Psicología.

### COMITÉ DE ÉTICA



**Lic. Ada Saraí Albarrán Carbajal**  
Presidenta AMPDAF



**Mtro. Jonatan Yañez López**  
Vicepresidente AMPDAF



**Mtro. Juan Carlos Perez Hernández**  
Coordinador de proyectos  
científicos y académicos

Toluca, México, septiembre 2022