



Universidad de la República

Facultad de Psicología

“La Cohesión en la dinámica y rendimiento de los equipos deportivos”

Trabajo Final de Grado: Monografía

Estudiante: Noela Verdier

C.I.: 4.623.348-9

Tutora: Prof. Adj. Patricia Domínguez Pérez

Montevideo, Uruguay

Junio, 2020

Índice

1.	Introducción	4
2.	Aproximaciones del rol del psicólogo del deporte en el equipo deportivo	5
3.	El equipo deportivo	9
3.1.	Estructura	11
3.1.1.	Clasificación de los equipos deportivos según la estructura	13
3.2.	La dinámica interna del equipo	14
4.	El rendimiento del equipo deportivo	17
5.	La cohesión	21
5.1.	¿A qué refiere el concepto de Cohesión?	21
5.2.	Cohesión y rendimiento	24
5.3.	Variables que influyen en el desarrollo de la cohesión	26
5.4.	Herramientas para medir la relación Cohesión	29
6.	Consideraciones Finales	31
7.	Referencias Bibliográficas	34

Resumen

En el presente trabajo de final de grado se realiza una revisión bibliográfica con el objetivo de mostrar la influencia y la importancia de la cohesión en la dinámica grupal de los equipos deportivos y su relación con la optimización del rendimiento de los mismos.

Comienza con una introducción al tema, el primer capítulo detalla algunas de las principales cuestiones a saber sobre el rol del psicólogo en los equipos deportivos. Luego, en el segundo capítulo se conceptualiza la noción de equipo deportivo y se desarrollan las características principales acerca de la dinámica interna de los equipos deportivos. En el tercer capítulo se define el concepto de rendimiento deportivo. En el último capítulo se aborda el factor psicológico de la cohesión y su relación con el rendimiento de los equipos deportivos.

Se concluye que, si bien la cohesión se presenta como un factor determinante a la hora de medir el éxito del rendimiento de los equipos deportivos, dicha relación está, a su vez, determinada por otras variables, tanto estructurales como psicológicas. Se concluye además la necesidad de desarrollar estrategias para intervenir en la dinámica grupal de los equipos deportivos, a efectos de desarrollar la cohesión, tomando en cuenta las demás variables que atraviesan su desarrollo, y así optimizar su rendimiento.

Palabras claves: cohesión, rendimiento deportivo, equipos deportivos

1. Introducción

Muchas veces vemos equipos que, aún estando compuestos por jugadores talentosos, pierden, mientras otros equipos, cuyos jugadores son menos talentosos, logran el éxito. Estas situaciones han llevado a los entrenadores y diferentes especialistas del ámbito deportivo a plantearse interrogantes respecto a qué es lo que hace que algunos deportistas sean consistentes en su rendimiento, y a interesarse más en la comprensión de aquellos factores que escapan a los aspectos técnicos y tácticos, pero que se vinculan con estos e influyen en el rendimiento del deportista y del equipo deportivo. La psicología del deporte surge a fines del siglo XIX y principios del siglo XX en Norteamérica y Europa para dar respuesta a estas interrogantes.

Al decir de Cox (2009) la psicología del deporte es la ciencia que «estudia el efecto de los factores psíquicos y emocionales sobre el rendimiento deportivo y el efecto de la participación en un deporte o de la práctica de actividad física sobre los factores psíquicos y emocionales» (p. 5). Esta disciplina busca, por un lado, entender de qué manera la participación en actividades deportivas y físicas afecta el desarrollo psicológico, la salud y el bienestar de una persona y, por otro lado, entender cuáles son los factores psicológicos presentes y cómo estos afectan el rendimiento físico, para poder intervenir en la optimización de las condiciones internas del deportista en virtud de un mayor rendimiento (Weinberg y Gould, 2010).

Uno de los campos de acción de la psicología del deporte son los equipos deportivos. Existe una enorme cantidad de estudios que abordan las particularidades de los fenómenos psicológicos en este tipo de equipos. Las primeras investigaciones remiten a las de Norman Triplett, en 1897. Estas buscaban entender porqué los ciclistas corrían más rápido en grupo

que solos. Más adelante se publicaron estudios acerca de la preparación psicológica de equipos deportivos, de la práctica del psicólogo en equipos deportivos, y acerca de los factores psicológicos que influyen en el rendimiento de deportes como el fútbol, el rugby y el básquetbol (Martínez, 1998; Grieve, Whelan y Meyers, 2000; García-Más, 2003; Olmedilla, Ortega, Andreu y Ortín, 2010). Otra línea interesante de estudios investiga la influencia de la práctica de deportes de equipo en el bienestar y desarrollo psicológico de los individuos (Balaguer, 1994).

Carlos Giesenow (2007) dedica una de sus obras a estudiar la psicología del deporte aplicada a equipos deportivos y refiere a ella como aquella que estudia los factores y los fenómenos psicológicos que afectan y ocurren en los equipos deportivos. Siguiendo a Canto (2010), existen aspectos psicológicos vinculados específicamente a los deportistas individuales tales como la concentración, la atención, la ansiedad, entre otros. Existen, también, otro tipo de factores psicológicos que se vinculan con el equipo en sí mismo y con la interrelación de los miembros. Entre ellos se jerarquizan la cohesión grupal, la cooperación, la comunicación efectiva, la identidad, el clima motivacional y el liderazgo.

A partir de la revisión de una amplia variedad de investigaciones y aportes de distintos autores, esta monografía tiene el objetivo de desarrollar la influencia y la importancia de la cohesión en la dinámica grupal de los equipos deportivos y su relación con la optimización del rendimiento de los mismos, buscando vislumbrar la importancia de intervenir y trabajar en su desarrollo.

Para ello, primero, se expondrán las cuestiones principales acerca del rol del psicólogo del deporte en los equipos deportivos. Luego se conceptualizará la noción de equipo deportivo y se desarrollarán las características principales acerca de la dinámica interna de los equipos deportivos y del rendimiento de los mismos, haciendo foco en la

dimensión psicológica que atraviesa a la dinámica grupal de los equipos deportivos, con la intención de exponer la con influencia del fenómeno psicológico de la cohesión.

Por último, se delimitará conceptualmente a la cohesión en los equipos deportivos, para luego abordar la relación del mencionado factor psicológico y el rendimiento de los equipos.

2. Aproximaciones del rol del psicólogo en los equipos deportivos

De acuerdo con el Consejo General de la Psicología (Giesenow, 2007), el trabajo del psicólogo del deporte en los equipos deportivos abarca a todas aquellas personas vinculadas con la actividad física y el deporte, ya sean deportistas y practicantes del deporte en general, directores técnicos, dirigentes, médicos deportivos, árbitros, la propia organización deportiva, las familias de los deportistas o *el equipo* como unidad. Las tareas que deberá desempeñar estarán en función de las características y objetivos del equipo y el ámbito con el cual se trabaje, sea deporte de base e iniciación; deporte de ocio y tiempo libre; deporte en poblaciones especiales; organizaciones deportivas o deporte de alto rendimiento.

Giesenow (2007) agrupa en cuatro a las tareas específicas que puede desempeñar un psicólogo del deporte en los equipos deportivos: La tarea de evaluación y realización de un perfil psico-deportológico de cada jugador y del equipo. Esta implica el estudio de las las necesidades psicológicas de los deportistas y aquellas que se desprenden de las dinámicas grupales a efectos de realizar un diagnóstico y establecer las estrategias pertinentes para el alcance de los objetivos. Para ello existen diversas herramientas tales como entrevistas, test psicológicos, observaciones y seguimientos. El psicólogo se puede desempeñar también como asesor con el objetivo de ofrecer información y orientación acerca de asuntos como el rendimiento deportivo, los estilos profesionales del técnico, alternativas de intervención

psicológica, la adherencia al deporte, el burnout, el sobreentrenamiento, la rehabilitación de lesiones y operaciones quirúrgicas en deportistas, entre otros. Por otro lado, está el psicólogo como investigador, que se dedica a la búsqueda información, actualización y profundización de conocimientos para la atención de las necesidades de los deportistas y los equipos. Por último, está la tarea de intervención que refiere a la aplicación de las estrategias diseñadas para la modificación o potenciación de actitudes y conductas enfocadas a la mejora general del deportista y del equipo, es decir, pretende no sólo la mejora del rendimiento, sino que también le interesa el bienestar psicológico de los deportistas.

En este trabajo interesa la orientación hacia la optimización del rendimiento de los equipos. Según se expresan Hardy, Jones y Gould, respecto a la mejora del rendimiento deportivo, muchos psicólogos intervienen a fin de «crear un estado de rendimiento ideal, a través del autocontrol de procesos internos como la confianza, la atención, las emociones, la cognición o los estados corporales» (García-Naveira, A., 2010, p. 262). Estas actividades de intervención tienen que ver con las individualidades de los deportistas. Cuando las intervenciones están dirigidas a la globalidad del equipo deportivo, las estrategias utilizadas estarán dirigidas «básicamente a la construcción de equipo (cohesión, mentalización...) y a fortalecer las cualidades válidas para la dirección (liderazgo) y el trabajo en equipo (sacrificio, distribución de las tareas, aceptación de roles, sentimiento de club, etc.)» (García-Naveira, A., 2010, p. 264). En este sentido es que la *cohesión* aparece como un fenómeno psicológico clave en el cual se ha de trabajar para generar una dinámica grupal que optimice la efectividad del rendimiento del equipo (García-Naveira, A., 2010).

Siguiendo a Buceta (1995), las intervenciones pueden ser *directas e indirectas*. Son *directas* cuando es el psicólogo el que realiza la intervención trabajando directamente con los miembros del equipo. A su vez, el psicólogo puede dirigir su intervención hacia el

entrenador, ya que por la influencia que ejerce éste sobre el equipo, la optimización de su propio rendimiento y bienestar influye en el rendimiento del equipo en sí. Del mismo modo, no se debe ignorar la influencia que ejerce la misma organización y los dirigentes (Buceta, 1995). Las intervenciones *indirectas* son aquellas realizadas a través del asesoramiento y entrenamiento de un integrante del cuerpo técnico, más comúnmente el entrenador, quien va a ser el encargado de implementar la intervención sobre los jugadores. Las intervenciones que se realicen en los equipos deportivos dependerán de las características del deporte, del equipo, de las habilidades de los miembros y de las exigencias de la institución en la cual se enmarcan.

Para Buceta (1995) el psicólogo puede enfocar su trabajo según tres modelos diferentes: el psicólogo como miembro del cuerpo técnico; como miembro del equipo o departamento médico; y como consultor y/o terapeuta independiente (citado en, Giesenow, 2007). De acuerdo con estos tres modelos y con lo antedicho, parece que la manera más eficaz para intervenir es según el primer modelo donde el psicólogo trabaja dentro del cuerpo técnico como colaborador del entrenador. Este modelo favorece que el psicólogo tenga un amplio conocimiento acerca de la cultura y el funcionamiento de la institución, lo cual le permite realizar intervenciones más acertadas, y el hecho de ser visto como parte del cuerpo técnico lo ayuda a ganar confianza y legitimar su rol. Si bien el psicólogo aquí acciona bajo las órdenes del entrenador, puede y debe sugerir y asesorar sobre las estrategias psicológicas que pueden ser empleadas. Ahora bien, el estar demasiado involucrado puede llevarlo a perder perspectiva, quedar en el medio de conflictos de intereses. Para llevar a cabo las intervenciones, es necesario, por un lado, que el rol profesional del psicólogo esté bien delimitado y aceptado por los miembros del equipo y, por otro lado, es necesario que éste tenga la preparación pertinente y los conocimientos acerca del deporte, del equipo y de su

lugar de trabajo específico para poder detectar y analizar las variables específicas que juegan en *ese* equipo y lograr de esta manera optimizar el rendimiento del mismo (Giesenow, 2007; Palacio, 1989).

3. El equipo deportivo

Antes de abordar la tarea de exponer la valoración de la cohesión en la dinámica grupal y la efectividad de los equipos deportivos, es pertinente comenzar por determinar qué se entiende por equipo deportivo. Según los autores y estudios consultados, existe una falta de claridad respecto a dicho término. Este es comúnmente utilizado, de manera análoga al término «grupo», para referirse a un conjunto de personas. Por ello, para comenzar, parece pertinente diferenciar el concepto «equipo» del concepto «grupo» (Ros Guasch, 2006; Giesenow, 2007; Buceta, 1995; Weinberg & Gould, 2010, entre otros).

Giesenow (2007) y García-Más (2003), entre otros, realizan una delimitación conceptual más amplia de dichos términos. Si bien hacen énfasis en la necesidad de resaltar la diferencia entre ambos términos, muestran contradicciones en su uso, refiriendo al equipo con sus características asociadas como un tipo especial de grupo (Carron, 1988). En este trabajo se utilizarán los términos alineados con las distinciones que a continuación se desarrollarán.

La Real Academia Española (2019) define «grupo» como «Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto», es decir, un conjunto de personas, animales o cosas unidos. Losada, Rocha y Castillo (2012) sostienen que el grupo deportivo es ese conjunto de individuos que posee diversas necesidades, motivaciones, experiencias previas, habilidades, personalidades, etc. y si bien se encuentran relacionados entre sí, no existe una tarea específica por la cual hayan formado el grupo.

Un equipo es un grupo, de hecho, de acuerdo con Ros Guasch (2006), es un tipo particular de grupo con todos los atributos del grupo. Sin embargo, no todo grupo es un equipo. En las diferentes bibliografías se puede encontrar una diversidad de definiciones respecto al equipo y los equipos deportivos. Buceta (1995) delimita al equipo deportivo como un grupo de deportistas que entrenan y compiten de manera coordinada e integrada para lograr objetivos en común. Tannenbaum, Beard y Salas lo definen como «un conjunto característico de dos o más personas que interactúan dinámica y adaptativamente con respecto a una meta/objetivos/misión, y cada uno tiene algunos roles o funciones específicas que ejecutar» (citado en Ros Guasch, 2006, p. 70). Estas definiciones muestran dos características elementales de los equipos: la necesidad de interacción entre los miembros en función a roles preestablecidos y delimitados, y el objetivo en común que es en definitiva la razón de la conformación del equipo.

Una definición más completa es la de Losada, et al. (2012) que, tomando los aportes de García-Más, Olmedilla, Morilla, Rivas, García y Ortega (2006), definen al equipo deportivo como:

(...)un conjunto de personas interrelacionadas con identidad que se organizan para llevar a cabo una tarea determinada, en cada uno de sus miembros existe una necesidad del “otro”, es decir, existe un sentido de interdependencia entre sus integrantes y como consecuencia de estas características cada uno de ellos posee y mantiene un rol que complementa al resto del equipo. (...) cada uno de los miembros del equipo es responsable de dirigir e involucrar su rol o trabajo hacia la consecución del objetivo pensando en la obtención del beneficio colectivo, más no, en el individual (...) (p.34).

Otra definición interesante es la de Martínez, quien agrega un factor importante a la forma de interacción que caracteriza los equipos: la sinergia. Esta refiere a que por la coordinación

de los miembros hacia el logro de las metas en común, los resultados que se obtienen son mayores a los que se esperan de aquellos que se pueden obtener a partir de la suma de las individualidades (Martínez citado en Ros Guasch, 2006).

El equipo constituye, entonces, un concepto más amplio que el de grupo. Más allá de la alineación de los miembros hacia la tarea preestablecida, García-Mas (2003) establece como parámetros fundamentales para la constitución de un equipo deportivo el sentido de identidad y a la interacción cooperativa y coordinada entre los miembros. También apunta a la proximidad física como una característica que habilita a que procesos como la cohesión se pongan a prueba y cristalicen.

Giesenow (2007) señala que lo que distingue a un grupo de un equipo es que, si bien en el grupo los individuos poseen un objetivo común, éste es alcanzable individualmente sin importar el logro de los demás miembros. En los equipos, sin embargo, el individuo puede alcanzar la meta solo en conjunto con los otros miembros del equipo (Borrell, 1998). Al decir de Palmi Guerrero (1994) «El equipo se configura a partir de la disminución del “Yo individual” y la potenciación del “Nosotros grupal”» (p.39). Al respecto, Canto y Hernández (2003) sostienen que es la cohesión grupal «la responsable de que un conjunto de personas sea algo más que un agregado de individuos o una simple categoría social» (p. 105).

De las varias conceptualizaciones de equipo, se destacan dos puntos principales: la importancia de la estructura y asignación de roles de los equipos, y las formas específicas de interacción entre sus miembros y la necesidad de unidad con relación al logro de los objetivos en común. A continuación se expondrán, de manera muy breve, las principales cuestiones a tener en cuenta respecto a la estructura y roles de los equipos.

3.1. Estructura y roles

De las consideraciones anteriores sobresalen dos puntos, un primer punto a destacar es el referido a la estructura de los equipos, el segundo punto refiere a las formas de interacción, es decir la dinámica interna del equipo. En este apartado se desarrollarán de manera muy breve los puntos principales referidos a la estructuración y delimitación de roles de los equipos.

La *estructura* constituye el andamio, el esqueleto sobre el cual se construye el equipo y cumple una función estabilizadora de éste, de sus relaciones y de sus metas comunes (Giesenow, 2007). Cartwright y Zander (1971) denominan estructura grupal a las pautas y directrices del comportamiento de los miembros del equipo que determinan formas de interacción que lo hacen funcionar de manera cohesionada. Giesenow (2007) distingue la estructura física de la psicológica. La estructura física refiere a la composición, organización del equipo y delimitación de roles, mientras que la estructura psicológica está determinada por la forma de interacción y comunicación entre los miembros. Esto último será abordado más adelante.

Por su parte, Chappuis y Thomas (1988) definen una estructura autocrática y una democrática. En la estructura autocrática el entrenador impone los proyectos y programa las acciones; este tipo de estructura puede generar hostilidad, apatía y sumisión. En la estructura democrática las tomas de decisiones se reparten entre una comisión representativa de los jugadores y una comisión representativa del cuerpo técnico.

La estructura de los equipos está conformada por *elementos estructurales*. Biddle (1979) y Shaw (1981) distinguen cuatro: La *Posición grupal*, relacionada al lugar que los individuos ocupan en un grupo —en un equipo de fútbol, sería el puesto de delantero, defensa, portero, etc.—. El *Estatus*, que nos indica la valoración adjudicada a esa posición, de mayor o menor prestigio. Las *Normas*, que reflejan el consenso del grupo sobre las conductas

que se consideran aceptables, son los estándares de conductas que se esperan de los miembros del grupo. Por último, el elemento estructural *Roles* corresponde al conjunto de conductas requeridas a la persona que ocupa una posición específica (Canto y Hernández, 2003). Hay *roles formales*, y son aquellos que están asignados explícitamente por el puesto que se debe desempeñar, determinados por la dinámica del juego, de acuerdo con su jerarquía. Por ejemplo el *lateral*, el *arquero*, el *entrenador*. Por otro lado están los *roles informales o sociales* que corresponden a aquellos que se forman a raíz de la manera en que cada miembro se comporta y las interacciones y percepciones entre ellos. Estos tipos de roles están asociados directamente con las características personales de cada uno, por ejemplo, los líderes, el chivo emisario, el motivador, la rueda de auxilio, entre otros. Para que los roles sean «funcionales», es decir, colaboren con la unidad grupal, el clima grupal, la constitución del equipo y el logro de los objetivos, es importante su clara definición y la alineación de las habilidades de los miembros con las exigencias de las tareas que esos roles conllevan; de esta manera se evitaría la ambigüedad y el conflicto de roles (Carron y Grand, 1984; García-Más, et al., 2006; Giesenow, 2007). Los individuos deben conocer y comprender las tareas que implica el rol y el impacto de éste en el éxito del equipo (aceptación, claridad del rol), así como también reconocer y valorar el aporte desde su rol (apreciación) (Carron y Grand, 1984).

3.1.1. Clasificación de los equipos deportivos

Se han propuesto diferentes clasificaciones que parten de criterios pedagógicos (Farfel, 1988), psicológicos (Riera, 1985), antropológicos (Blanchard y Cheska, 1986) o tipo de intencionalidad y modalidad deportiva (Hernández, 1995). Chappuis y Thomas (1989) clasifican a los equipos deportivos según el acento en la diferenciación de los roles y el grado

de interacción entre los miembros. Estos son: equipos de interacción, equipos de acción mixta, equipos de acción conjunta y equipos donde los miembros llevan a cabo tareas independientes entre sí (Giesenow, 2007; Canto y Hernández, 2003).

Los *equipos de acción mixta* (o acción paralela) se relacionan a aquellos deportes caracterizados por una la interacción coordinada de los miembros y una diferenciación de roles no tan acentuada, por ejemplo, remo (coordinación simultánea) y relevo (coordinación secuencial). Los *equipos de acción conjunta* (coactivos) son deportes individuales en los cuales se compite en equipo, pero no hay casi delimitación de roles ni interacción entre los miembros. En esta categoría entran aquellos deportes donde los miembros del equipo llevan a cabo tareas independientes como el ciclismo, el atletismo o el bowling. Por último, los *equipos de interacción* (cooperación-oposición) son aquellos que necesitan una forma de interacción sinérgica entre sus miembros. Estas formas de interacción son complejas y los roles están bien diferenciados. Ejemplos de estos son el fútbol, el rugby, el básquet, el hockey, etc. Salvando las responsabilidades específicas de los roles, en los equipos deportivos de interacción, todos los integrantes de un equipo deportivo —jugadores, entrenador, cuerpo técnico, etc.— deben «patear para el mismo lado». Cada uno de ellos es responsable de su propio rendimiento y dado que su conducta, su actitud, su preparación y habilidades físicas y mentales impactan directamente en sus compañeros, también es responsable del rendimiento del equipo en su totalidad (Giesenow, 2007).

3.2. La dinámica interna del equipo

Según Paglilla y Paglilla (2005), la dinámica interna del equipo es un aspecto fundamental para la constitución y el rendimiento de un equipo deportivo, y refiere al conjunto de las formas de interacción y comunicación de los miembros de los equipos

deportivos. Estas formas de interacción son numerosas y atraviesan el comportamiento y el rendimiento individual de cada deportista, así como el global del equipo (Orlick, 2003; Eiroa, 2000). Para Giesenow (2007) la dinámica grupal está determinada, según la categorización de estructura que realiza, por la estructura psicológica, ya que la consecución de la misma implica la combinación de los diversos factores psicológicos que la atraviesa.

García Eiroa (2000) alude a la *complejidad* como la característica principal para describir esta dinámica, estas formas de interacción y, por lo tanto, es importante tenerla en cuenta a la hora de abordar los equipos deportivos. Palmi Guerrero (1994) parece coincidir con los planteos de dicho autor y sostiene que la complejidad de la dinámica grupal está determinada por tres formas principales de comportamiento: comportamiento de relación consigo mismo, comportamiento de relación con los demás y comportamiento de relación con los objetos. El *Comportamiento de relación consigo mismo* («el diálogo interno») incluye los pensamientos, las imágenes mentales, etc. El *Comportamiento de relación con los demás* refiere a las interacciones del deportista para con las demás personas que lo rodean. A nivel competitivo incluye las relaciones con los compañeros de equipo y los contrarios, entre otros elementos. Por último, el *Comportamiento de relación con objetos*, es decir, las conductas que relacionan al atleta con el material deportivo.

Volviendo a los planteos de García Eiroa (2000) respecto a la complejidad de la dinámica de los equipos, para que se constituya el equipo debe comportarse como un *sistema*, entendiendo por sistema al «conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes entre sí que forman un todo diferenciado de un entorno» (p. 22). Al respecto, Martín Acero y Lago Peñas sostienen que la teoría de los sistemas dinámicos complejos es la más aproximada para estudiar y abordar los equipos deportivos, por su compleja naturaleza (citado en Giesenow, 2007). La misma enuncia que en los sistemas complejos, como lo son

los equipos deportivos, no se miden los resultados por la suma de sus partes aisladas, sino el resultado global del equipo.

En línea con el carácter sistémico, Martínez utiliza el concepto de *sinergia* y sostiene que la dinámica “ideal” interna debería ser sinérgica, entendiendo esto como la implicancia del esfuerzo de los miembros, de trabajar coordinadamente de manera tal que se generen efectos mayores a la suma de los efectos individuales (citado en Ros Guasch, 2006). Al decir de Rioux & Chappuis (1979) «El valor del equipo no está en función de la suma de las capacidades individuales, sino en función de la combinación de las mismas en el sentido de una complementariedad activa» (p.12). Por otro lado, Giesenow (2007) hace mención a la *química* de equipo para referir al carácter sistémico, sinérgico, y resalta la importancia del respeto entre los miembros y la disposición de sacrificar beneficios propios por el bien global del equipo. Orlick (2003), por su parte, refiere a la *armonía* que resulta del respeto, apreciación y aceptación entre los miembros, y el compromiso de los miembros con el objetivo en común. «El simple hecho de hacer que los compañeros de equipo se sientan apreciados, respetados y aceptados puede ser muy importante para mejorar la armonía y el rendimiento del grupo» (Orlick, 2003, p. 247).

Más allá de las diferencias en cuanto a la terminología por la que optan estos autores, ya sea *sinergia*, *armonía*, *sistema*, *química*, se pueden apreciar algunas cuestiones en común. Estos coinciden en la interdependencia de los miembros y en la necesidad del equipo de responder como unidad alineados al objetivo en común. Para Giesenow (2007), estas formas de conceptualizar el equipo y su dinámica interna dejan implícita una característica psicológica fundamental: la cohesión. Dicha característica surge de y hace surgir a la dinámica grupal “ideal” que habilita el pasaje de un grupo a un equipo y potencia su rendimiento (Palmi Guerrero, 1994).

Canto y Hernández (2003) destacan que a lo que no puede renunciar un equipo es a que sus miembros estén y se sientan unidos y a la tendencia de los individuos para trabajar y mantenerse en una unidad, a esto se le llama *cohesión*. En contraposición con un equipo cohesionado nos podemos encontrar con la ausencia de equipo en donde cada miembro actúa por su cuenta, sólo le interesa su interés y éxito individual. En esta situación es prácticamente imposible rendir al máximo de sus posibilidades (Giesenow, 2007).

4. El rendimiento del equipo deportivo

El rendimiento deportivo es definido por Martín (2001) como «el resultado de una actividad deportiva que, especialmente dentro del deporte de competición, cristaliza en una magnitud otorgada a dicha actividad motriz según reglas previamente establecidas» (Ibáñez, 2017, p.3). Las circunstancias del juego de deporte de equipo, sobre todo en deportes de cooperación-oposición, son muy variables, por lo que el deportista se ve obligado a adaptar sus recursos a las distintas demandas. De este modo, la obtención de un mayor rendimiento podría estar condicionada por la dinámica interna de los equipos deportivos (Carron, Colman, Wheeler y Stevens, 2002; Ramzaninezhad, Keshtan, Shahamat y Kordshooli, 2009).

Al respecto, se rescantan las palabras de Michael Jordan sobre la importancia de la cohesión entre los miembros para lograr el éxito frente a equipos más talentosos o para remontar el resultado de partidos reñidos (Weinberg y Gould, 2010). En ese sentido, Palmi Guerrero (1994) sostiene que aquellos equipos cuyos miembros se comporten como una entidad única, conseguirán adaptarse con más facilidad a las diferentes situaciones de juego. Por consiguiente, podrán obtener resultados deportivos de acuerdo con sus posibilidades.

Por otro lado, el mismo autor agrega que para que el equipo pueda realmente optimizar la potencialidad de su rendimiento, además de responder con unanimidad, es

importante que todos los miembros del equipo sientan seguridad y confianza respecto a la acción grupal y a la de ellos mismos. García Eiroa (2000) señala que los miembros que constituyen el equipo deportivo tienen su identidad y actúan de acuerdo con ella, condicionándose mutuamente en la realización de la actividad propia de cada miembro y en la interacción entre ellos. Por lo tanto, esa individualidad es también determinante del rendimiento y la eficacia del equipo. En más de una ocasión se pueden apreciar equipos muy bien agrupados pero que disminuyen su rendimiento ante las diversas situaciones que se pueden presentar en el ámbito del juego.

Si bien la única forma que el equipo tiene para influir sobre el resultado es a través del rendimiento deportivo, esto solo permite aumentar la posibilidad de conseguir el resultado pero no lo garantiza (Buceta, 1995). Para explicar el rendimiento deportivo y el éxito de los equipos, Giesenow (2007) toma los aportes de Ivan Steiner y Janssen. El primero propone un modelo para determinar el rendimiento grupal que consiste en una ecuación: $\text{productividad real} = \text{productividad potencial} - \text{fallas en el proceso}$. La productividad real refiere al desempeño alcanzado; la productividad potencial refiere al desempeño que es posible de ser alcanzado de acuerdo con los recursos que el equipo dispone (talento, habilidades, conocimientos, etc.) basado en el rendimiento individual. Por último, las fallas refieren a la inhabilidad de los miembros del grupo para coordinar sus esfuerzos de manera efectiva. Además, agrega que estas fallas pueden ser el resultado de un déficit en la comunicación, interacción, o por factores personales como autoconfianza. El segundo autor, Janssen, resalta el hecho de que el talento solo no alcanza para lograr el éxito: es necesario el trabajo en equipo. Este refiere a esa coordinación de los esfuerzos de los integrantes del equipo para el alcance de objetivos comunes, a esa dinámica grupal cohesionada. De esta manera se logran compensar las limitaciones del talento individual para alcanzar, en

conjunto, el potencial *grupal* (Losada, et al., 2012). «En el deporte hoy en día ganan los buenos equipos y no las buenas individualidades. No importa quién sea el favorito, siempre vencerá el que mejor juegue en equipo y el que sea menos egoísta» (Emanuel Ginobili, citado en Giesenow, 2007, p. 13)

Hardy & Crace (citado en Giesenow, 2007) sostiene que el equipo deportivo efectivo es aquel que consistentemente y eficientemente alcanza sus objetivos, manteniendo, al mismo tiempo, altos niveles de satisfacción y lealtad entre sus miembros. En línea con la conceptualización que señalan estos autores, para Weinberg & Gould (2010) el sentimiento de comodidad en el equipo y la valoración del equipo están determinados por las relaciones que se establecen a partir de las interacciones entre los miembros del equipo. Como expresa Giesenow (2007), es frustrante cuando los jugadores no están comprometidos con la tarea o no se llevan bien. Por ello, los entrenadores se enfrentan a la decisión de poner a los mejores jugadores técnicamente o lo más adecuados de acuerdo a la compatibilidad de su personalidad, estilo de juego y habilidad para trabajar en equipo.

Para que esto suceda, Giesenow (2007) agrupa en tres ciertas conductas de interacción que los jugadores deben cumplir: responsabilidad, participación activa y respeto. La responsabilidad implica honestidad, conciencia de que su actuación afecta al equipo entero, el poder reconocer sus puntos a mejorar, ser disciplinado, colaborar, sumergirse en lo que es el equipo, adentrándose al equipo, estudiando el deporte que practica, colaborar con el clima motivacional. El segundo grupo, la participación activa, implica involucrarse, dar todo de sí, comprometerse, aportar ideas, preguntar y aclarar dudas, interactuar activamente, empáticamente con sus compañeros, etc. Por último, el respeto a uno mismo —en el sentido de permitirse descansar, alimentarse saludablemente, recuperarse, etc.— y a los compañeros, el cuerpo técnico, oponentes y árbitros. El respeto implica comportarse educadamente, tratar

a los compañeros, árbitros, etc. con dignidad; reconocer y aceptar ideas diferentes; no hablar por detrás, etc. Sostiene, además, que los verdaderos jugadores de equipos son aquellos que cumplen con estas conductas y logran desprenderse de los beneficios individuales, entender y comportarse conforme a la premisa de que lo único que cuenta es el éxito global del equipo.

A partir de la noción de que el éxito de los equipos trasciende la suma de las habilidades técnicas, físicas y tácticas de los jugadores individuales, muchos investigadores se han centrado en establecer cuáles son los factores que inciden y optimizan el rendimiento de un equipo. De acuerdo con García-Naveira (2010), el rendimiento y resultado deportivo de un deportista es multifactorial, implica la interacción de diferentes variables y dimensiones deportivas. Estas variables se pueden agrupar en cinco. Una de ellas está vinculada al contexto deportivo, tales como el árbitro, el terreno de juego, el rival. La dimensión física, implica variables como la fuerza, velocidad, resistencia, etc. La dimensión técnica refiere a la forma en que, por ejemplo, se ejecuta el drive en tenis, el golpeo del balón en fútbol. La dimensión táctica que refiere al método que se plantea para actuar. Y por último, la dimensión psicológica, que refiere a las variables psicológicas que influyen en el rendimiento de los equipos deportivos.

A lo largo de los años se han estudiado diversas variables psicológicas en relación al rendimiento y el éxito de los equipos deportivos. Entre ellas se han estudiado variables individuales como el estrés, la ansiedad, la concentración, la autoconfianza, el nivel de activación, la motivación, la atención, los estados de ánimo, el autocontrol, la autorregulación, las atribuciones de cada deportista acerca de sus éxitos y los fracasos respecto de la percepción del trabajo grupal (Gill, Ruder y Gross, 1982; Buceta, 1995; Williams, 1991; Weinberg y Gould 2010; Dosil 2002; Gimeno, Buceta y Pérez-Llantada, 2007; García-Naviera y Ruiz-Barquín, 2015). Por otro lado, se han realizado estudios acerca

de variables psicológicas que influyen específicamente en la dinámica y rendimiento de los equipos deportivos. Las más investigadas refieren a la atracción interpersonal, la interdependencia y necesidad de congruencia en las expectativas entre los jugadores, el entrenador y la organización deportiva del equipo (Lott y Lott, 1971); el liderazgo y los estilos de liderazgo (Chelladurai, 1984; Alzate, Lázaro, Ramírez y Valencia, 1997); el sentimiento de identidad (Moos, Moos y Trickett, 1989; Bohórquez, Lorenzo, Bueno & Garrido, 2012); la comunicación eficaz (Chappuis y Thomas, 1989); la cooperación (García-Más et al., 2006, García-Más, 2007) y la cohesión (Carron, 1982; Carron y Chelladurai, 1981; Carron, Widmeyer y Brawley, 1985; Carron, Hausenblas, 1998; Carron, Bray y Eys, 2002).

A partir de estos estudios se han diseñado cuestionarios para valorar la influencia de variables psicológicas en el rendimiento deportivo. En 1987, Mahoney et al. diseñaron el cuestionario *Psychological Skills Inventory for Sports*, 5ta revisión (PSIS-r5), que evalúa las variables agrupadas en seis escalas: control de la ansiedad, concentración, autoconfianza, motivación, preparación mental, y cohesión de equipo. Luego, Gimeno, et al., 2007 mejoraron el PSIS y diseñaron el cuestionario *Características psicológicas relacionadas con el rendimiento deportivo* (CPRD) que evalúa el control de estrés, la influencia de la evaluación del rendimiento, motivación, habilidad mental y cohesión de equipo.

5. La cohesión

Según, Feltz, Short y Sullivan (2008), el atributo psicológico mayormente investigado que influye en la efectividad de la dinámica colectiva y el rendimiento del equipo es *la cohesión*. De hecho, algunos autores reflejan que es la única característica de los equipos deportivos sobre la cual se ha investigado vastamente.

5.1. ¿A qué se refiere el concepto de cohesión?

El concepto de cohesión fue un concepto trabajado por la psicología social, dedicada a la dinámica de grupo en los años 40, con la intención de subrayar la naturaleza esencial del equipo que lo diferencia de la mera agregación de individuos (Canto y Hernández, 2003). El origen del término *cohesión de grupo* remite a las investigaciones acerca de la dinámica de grupo de Kurt Lewin y cols. en 1945. Para este autor, la cohesión se vincula a la interdependencia de los miembros de los equipos deportivos.

En el ámbito de la psicología deportiva, la cohesión grupal en equipos deportivos ha sido objeto de estudio, ya desde los años 50, por Festinger, Schachter y Back (1950) seguido de muchos otros autores en cuyos estudios se la destaca como uno de los fenómenos psicológicos más importantes, sino el más importante, que atraviesa la dinámica grupal que contribuye a la optimización del rendimiento y al éxito general de los equipos (Carron, 1982; Carron y Chelladurai, 1981; Carron et al., 1985; Carron y Hausenblas, 1998; Carron et al., 2002; Moos et al., 1989; Bohórquez et al., 2012; Alzate et al., 1997; Williams, 1991; Weinberg y Gould 2010; Dosil, 2002; Gimeno et al., 2007; García-Naviera y Ruiz-Barquín, 2015).

El primero en utilizar el concepto de *cohesión grupal* como factor relevante para el rendimiento deportivo fue Martens en el año 1971 (García-Más, 2007). Sin embargo, el máximo exponente y el cuerpo de investigaciones más sólido en el estudio de la cohesión en el ámbito deportivo lo encontramos en los trabajos de Carron y sus muchos colaboradores.

Han sido muchas las definiciones que la psicología de los grupos ha proporcionado en su intento de comprender el concepto de cohesión (Canto y Hernández, 2003). En un comienzo la cohesión estaba conceptualizada unidimensionalmente como «el campo total de

fuerzas que actúa sobre los miembros de un grupo para que permanezcan en él» (Festinger, Schachter y Back, citado en Weinberg & Gould, 2010, p. 182).

Schachter y cols. consideraban la cohesión como «el “cemento” que une a los miembros de grupo» (citado en Huici, 1985, p. 229) y que este cemento está determinado por la atracción interpersonal de los miembros del equipo; por ello varios autores conceptualizan a la cohesión como atracción interpersonal y en muchos estudios, para estudiar la cohesión, se limitan a estudiar la atracción interpersonal (Huici, 1985)

El cuerpo de investigaciones más sólido es el que lleva a cabo Carron junto a sus colaboradores. Este autor define la cohesión como «un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido en la búsqueda de sus metas y objetivos» (Carron, 1982, p.124), para luego conceptualizarla multidimensionalmente como «proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a estar juntos y permanecer unidos en la procura de objetivos instrumentales y/o por la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros» (Carron, Brawley y Widmeyer, 1998, p. 213). A partir de esta definición se desprenden cuatro caracteres fundamentales del constructo. El carácter instrumental, que refiere al hecho de que los miembros se juntan para cumplir una meta en común; el carácter dinámico debido a que es un fenómeno que fluctúa en función de los efectos emocionales y cognitivos que acontecen en la dinámica de los deportes; el carácter afectivo, por las relaciones sociales que están presentes desde el principio y pueden evolucionar a lo largo del tiempo; y, por último, el carácter multidimensional.

Respecto a este último carácter, Carron y Hausenblas (1998) señalan la necesidad de entender que el concepto de cohesión trasciende su significado etimológico de estar juntos, trasciende la atracción interpersonal. A los efectos de poder estudiar el constructo de una manera más completa, diseñaron un modelo multidimensional de la cohesión a través del

cual plantean cuatro dimensiones que atraviesan el fenómeno psicológico. Por un lado distinguen dos subdimensiones: la integración del grupo que hace referencia a las percepciones que los miembros tienen del grupo como un todo y la atracción individual que implica las percepciones sobre la atracción de los miembros del equipo hacia el grupo. Por otro lado, sostienen que ambas dimensiones se manifiestan, a su vez, de dos maneras. En relación a lo social, la cohesión social refiere al grado en que los integrantes del equipo sienten afinidad el uno por el otro, alimentando la confianza interpersonal. El hecho de que los individuos interactúen continuamente con cierto grado de disfrute y afinidad hace que el trabajo en equipo sea efectivo y que, por lo tanto, aumente la potencialidad de su rendimiento (Iturbide, Elosua y Yanes, 2010). Al decir de Giesenow (2007) «para que se pasen la pelota se deben llevar, al menos, relativamente bien (...) los jugadores tienden a evitar pasarle la pelota a un compañero en quien no confían» (p. 132). Además, sostiene que para alcanzar el óptimo rendimiento, la afinidad interpersonal no es suficiente, es necesario que la meta que se quiere alcanzar sea clara y compartida por todos los miembros, así como también el compromiso para cumplirla (Giesenow (2007). Al grado en que los miembros de un equipo se comprometen y trabajan en unión para lograr esa meta en común se le llama cohesión de tarea. Es importante, entonces, un equilibrio entre la cohesión de tarea y la cohesión social para lograr el óptimo rendimiento (Giesenow, 2007).

A partir de la interconexión de estas cuatro subdimensiones Carron et al. (1998) determinan las cuatro dimensiones funcionales al estudio y evaluación de la cohesión. Estas son la *integración grupal hacia lo social*, *integración grupal hacia la tarea*, *atracción individual hacia el grupo en lo social* y *atracción individual hacia el grupo en la tarea*.

5.2. Variables que inciden en el desarrollo de la cohesión

Este constructo está atravesado por una diversidad de variables antecedentes y consecuentes. De acuerdo con las investigaciones y aportes revisados, algunas de las variables psicológicas que se destacan son la identidad grupal (Bohórquez et al., 2012; Carron y Spink, 1993); la cooperación (García-Mas et al., 2006; García-Mas y Vicens, 1995; Leo, Sánchez, Sánchez, Amado, García, 2011); la comunicación efectiva (Alzate et al., 1997); el liderazgo y el estilo de liderazgo del entrenador (Schriesheim, 1980, Carron y Spink, 1993; Carron y Widmeyer, 1987; Losada et al., 2012); y ,por último, la motivación (Balaguer, Castillo, Ródenas, Fabra, y Duda, 2015). Carron (1982) considera que los factores de liderazgo deberían ser los mejores predictores de la cohesión después de los factores grupales.

A modo de sintetizar la comprensión de este constructo, en los trabajos de Carron (1983); Carron y Dennis (2001); Carron y Hausenblas (1998), se agrupan en cuatro los factores que afectan el desarrollo de la cohesión; estos son: los factores ambientales, los factores personales, los factores de liderazgo y los factores de equipo. Los factores ambientales son los factores más generales que contribuyen a la cohesión grupal, entre ellos se encuentran las responsabilidades de contrato, las normas y la orientación organizativa, el tamaño del grupo y el nivel de competencia. Los factores personales refieren a las características individuales de los miembros del equipo. Se destacan las semejanzas en aspiraciones y expectativas; la satisfacción de los miembros; las formas de comportamiento (pereza, compromiso); las motivaciones, etc. Los factores de liderazgo, por su parte, apuntan a las conductas y estilo de liderazgo del entrenador, esto implica compatibilidad entre el líder y los miembros. Por último, los factores de equipo están ligados a las características de las tareas del equipo, al deseo de éxito, las experiencias que comparten los miembros, las formas en que se relacionan los miembros, el clima motivacional y a todas las prácticas que sirven

para estabilizar el equipo.

Por otro lado, Weinberg y Gould (2010) señalan una serie de factores que dificultan el desarrollo de la cohesión:

una incompatibilidad de personalidad dentro del grupo, un conflicto entre el rol social y de tarea entre los miembros del grupo, una ruptura de la comunicación entre los miembros del grupo o entre éstos y el líder, la lucha de uno o más integrantes del grupo para conseguir el poder, rotación y movilidad frecuentes de los miembros del grupo (p. 221).

5.3. Cohesión y rendimiento

Respecto a su relación con la maximización del rendimiento del equipo deportivo, a simple vista se podría hipotetizar una correlación positiva y de causalidad en la cual a mayor cohesión, mayor rendimiento (Giesenow, 2007), sin embargo, los resultados de las investigaciones señalan que la relación entre dichos fenómenos es confusa y poco constante. (Carron, 1980; Gill, 1986; Carron, Spink y Prapavessi, 1997; Stogdill, 1972). Por un lado, Stogdill (1972) realizó 34 estudios de los cuales 12 señalan una correlación positiva, 11 una correlación negativa y 11 señalan que no hay una relación significativa entre ambos constructos. En los estudios de Carron, Brawley, Widmeyer (1993) el 83% de los casos de 30 estudios arrojaron resultados positivos en cuanto a dicha relación. A su vez, Mullen & Cooper (1994) muestran en un 92% de sus estudios correlaciones positivas. Otros varios estudios coinciden en la positividad de la relación entre estos dos constructos (Martens y Peterson, 1971; Gill, et al., 1982; Chelladurai, 1984; Carron et al., 2002; Gimeno et al., 2007; Bonilla, Blanco-Romero, Sánchez-Ureña, Salas-Cabrera, 2015; Padilla, Quintero, Aguirre-Loaiza y Arenas, 2016). ; Orlick y Partington, 1988; Partington y Shanghi, 1992, Carron y Hausenblas, 1998; Leo et al., 2011; Alzate et al., 1997), entre otros.

Hay estudios como el de Gómez-Millán, Rocío, Vega, et al. (2017) cuyos resultados

muestran que no hay relación directa entre el rendimiento deportivo y la cohesión grupal. Sin embargo, señalan que «cuando los equipos están cohesionados se facilita la consecución de mejores resultados gracias a una cooperación, coordinación y comunicación eficaces» (p.105).

Estudios como los de Alzate et al., (1997); Carron, Colman, Wheeler y Stevens (2002) señalan que se trata de una relación circular, recíproca en donde la alta cohesión de grupo lleva a optimizar el rendimiento, así como la constancia del éxito del equipo lleva a aumentar la cohesión. Por otra parte, es interesante lo que arrojan diversos estudios como los de Mullen y Copper (1994) y Grieve, Whelan y Meyers (2000) cuyos resultados demuestran que cuando el equipo gana, los niveles de cohesión aumentan más que cuando pierden. En esta misma línea, las revisiones de Giesenow (2007); Canto y Hernández (2003); Estabrooks y Dennis (2003), expresan que la mayoría de los estudios parecen coincidir en que la relación rendimiento-cohesión es más fuerte que la de cohesión-rendimiento. Por ello proponen que en la pretemporada se realicen partidos con equipos más «débiles» y ,así, estimular el desarrollo de la cohesión.

Algunos autores señalan factores asociados a características estructurales del equipo como la claridad en los objetivos grupales y la claridad y aceptación de los roles (Carron y Spink, 1993; Carron y Widmeyer, 1987; Carron y Eys, 2001). Mullen & Cooper (1994) señalan que la relación cohesión-rendimiento varía en función al tamaño del equipo, siendo más fuerte en equipos chicos que en equipos con mayor cantidad de integrantes. A su vez, coinciden con los estudios de Paskevich et al. (1999) que señalan que el compromiso con la tarea (cohesión de tarea) es un mejor predictor del éxito que la atracción interpersonal (cohesión social) o el sentimiento de pertenencia al equipo. Sin embargo, en un estudio llevado a cabo por Leo, et al. (2011) los resultados atribuyen la relación que establece entre la

cohesión y la eficacia colectiva a ambas dimensiones de la cohesión. «Cuanto mayores sean los niveles de cohesión social mayor será el compromiso y la diversión mostrada por los jugadores y, cuanto mayores sean los niveles de cohesión a la tarea, mayor será la implicación y las inversiones personales manifestadas» (p.1).

Una cuestión a considerar es la relación cohesión-rendimiento, que presenta diferencias según el género: «la condición de género parece ser una característica que señala una tendencia favorable respecto a la cohesión y su relación con el rendimiento para los equipos femeninos en comparación con los masculinos» (Padilla, Quintero, Aguirre-Loaiza y Arenas, 2016, p.32). Estos resultados son consistentes con los obtenidos en los estudios de Carron, Colman, Wheeler y Stevens (2002).

Siguiendo los aportes de Weinberg y Gould (2010), por las características propias de los deportes interactivos, la relación cohesión-rendimiento debería ser más fuerte que en los deportes coactivos. Por otro lado, en un metaanálisis de diferentes investigaciones, Carron et al. (2002) señalan que la cohesión se relaciona siempre positivamente con el rendimiento sin importar el tipo de equipo. En esta misma línea se puede encontrar una diversidad de estudios que al investigar la mencionada relación en equipos deportivos de diferentes deportes de interacción, tales como rugby, voleibol, hockey femenino, básquetbol y fútbol, demuestran una correlación positiva. (Padilla, Quintero, Aguirre-Loaiza y Arenas, 2016; Kozub y McDonnell, 2000; Spink, 1990; Williams, y Hacker, 1982; Shangi, G.M. & Carron, 1987; Heuze, Raimbault, & Fontayne, 2006; Ramzaninezhad y Keshtan, 2009; Leo, et al. 2011. Si bien coinciden en la correlación positiva entre los constructos, demuestran diferencias en la fortaleza de la relación en función al tipo de deporte. Los valores más fuertes respecto a la relación cohesión-rendimiento se observan en los equipos de fútbol. A partir de los resultados obtenidos, los autores sugieren que los programas de intervención psicológica deben ser

acordes al género, las exigencias de entrenamiento y la competencia en las diversas disciplinas deportivas.

5.4. Herramientas para medir la Cohesión

De la implicancia que tiene la cohesión sobre el rendimiento de los equipos deportivos, se desprende la importancia de evaluar y estimular el desarrollo de la cohesión en los equipos deportivos para, así, optimizar su rendimiento. A los efectos de poder desarrollar este constructo, se han diseñado instrumentos para medir y trabajar la cohesión. Los más utilizados son los cuestionarios y los sociogramas.

La mayoría de los cuestionarios se valen del *Sport Cohesiveness Questionnaire* (SCQ) diseñado por Martens, Lander y Loy en 1972. Este mide y define la cohesión en relación a la sensación de pertenencia, cercanía al grupo y trabajo en equipo. Este cuestionario, a parte de brawno haber sido validado, limita la evaluación de una de las dimensiones de la cohesión: la cohesión social (Weinberg y Gould, 2010). A partir de este se diseñaron cuatro instrumentos: Gruber y Gray desarrollaron, en 1981, el *Team Cohesion Questionnaire* (TCQ) que evalúa seis dimensiones de la cohesión: la adhesión a la tarea, el liderazgo, el deseo de reconocimiento a la labor realizada, la importancia de pertenecer a un grupo organizado y la satisfacción con el rendimiento individual y de equipo. Con la conceptualización multidimensional de Carron (1982), Yukelson, Weinberg y Jackson (1984) construyeron el *Multidimensional Sport Cohesion Instrument* (MSCI). Este incluye la evaluación de ambas dimensiones de la cohesión (social y de tarea) en cuatro aspectos: la atracción hacia el grupo, la unidad de propósitos, la calidad de trabajo en equipo y la valoración de los diferentes roles. En 1985, Carron, Brawley y Widmeyer diseñaron el *Group Environment Questionnaire* (GEQ), actualmente la herramienta más sólida y más utilizada

para medir el grado de cohesión de un equipo. Este cuestionario, validado para diferentes idiomas y culturas evalúa la cohesión en función a las cuatro escalas que sugiere el modelo conceptual multidimensional de Carron, expuesto anteriormente. Es decir, cuatro escalas basadas en las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente: integración grupal hacia lo social (GI-S), integración grupal hacia la tarea (GI-T), atracción individual hacia el grupo en lo social (ATG-S) y atracción individual hacia el grupo en la tarea (ATG-T). Por último, Partington y Shangí (1992) presentan el *Team Psychology Questionnaire* (TPQ), en la cual se evalúa la cohesión en función al talento y actitud del jugador, liderazgo técnico del entrenador, integración hacia la tarea, cohesión social, identidad de grupo, estilo de juego del equipo y liderazgo interpersonal del entrenador.

Respecto al sociograma, es una herramienta creada por el Psiquiatra Rumano Jacob Levy Moreno a principios del siglo XX que se desprende de la sociometría. La sociometría ha sido aceptada como una de las estrategias para medir la dinámica grupal y las relaciones sociales entre los miembros de un grupo (Pineda, Renero, Silva, Casas, Bautista y Bezanilla, 2009). El test sociométrico estudia las estructuras sociales a la luz de las atracciones y los rechazos manifestados en el seno de un grupo. Consiste en pedir al sujeto que elija los individuos a quienes querría tener como compañeros dentro del grupo al que pertenece. A partir del test, se construye un sociograma que es un diagrama donde se grafica la posición que ocupa cada individuo dentro del grupo y las interrelaciones establecidas entre los diversos individuos. No es el instrumento más fiable de utilizar debido a que por la información que recaba esta herramienta se puede utilizar para medir una sola dimensión de la cohesión: la cohesión social (Weinberg y Gould, 2010; Huici, 1985).

6. Consideraciones finales

De acuerdo a los aportes de los distintos autores estudiados, para que se constituya un equipo deportivo y para que éste pueda potenciar su rendimiento, es necesario que se den ciertas formas de interacción entre sus miembros que permitan la combinación entre ellos para actuar y responder como unidad. A propósito, se han estudiado una amplia variedad de factores psicológicos involucrados en la capacidad del equipo de comportarse como una unidad para optimizar su rendimiento. A lo largo de este trabajo, se puede apreciar cómo históricamente la cohesión ha sido considerada como el concepto psicológico central y básico en relación a la dinámica de los equipos deportivos y a la efectividad de estos.

Diversos estudios dedicados a investigar la relación entre la cohesión y el rendimiento del equipo evidencian una relación positiva entre ambos. Sin embargo, en algunos de los estudios esta relación no llega a ser significativa, y en ellos se concluye que un elevado índice de cohesión grupal no necesariamente influye en la optimización del rendimiento del equipo. Es interesante destacar que una de las razones que hace a la inconsistencia de la mencionada relación se debe a que, sobre todo, en los primeros estudios, los investigadores se limitaban a medir esta relación en función a la cohesión social, dejando de lado la cohesión de tarea. Si bien la cohesión refiere justamente a las fuerzas de atracción que mantienen unidos a los miembros del equipo, los autores enfatizan la necesidad de entender que el concepto de cohesión trasciende la atracción interpersonal. Para poder comprender mejor la cohesión, es necesario tener en cuenta los objetivos del equipo, ya que, en términos generales, la unión entre los miembros resulta de la comprensión y aceptación del propósito en común. De ahí que muchas de las investigaciones afirman que la relación entre cohesión y rendimiento es más fuerte cuando la cohesión hace referencia a aspectos relacionados con la tarea y no tanto

cuando intervienen aspectos sociales.

Si bien la cohesión se presenta como un factor determinante a la hora de medir el éxito del rendimiento de los equipos deportivos, algunos autores critican el lugar central en que ha sido colocada y, con esto, otras variables que según ellos son más explicativas han sido promovidas. Esto se aprecia especialmente en los estudios de García-Más y cols. donde la variable cooperación es la que ocupa el lugar primordial en el logro de la efectividad del rendimiento de los equipos (García-Más y Vicens, 1994; García-Más y Vicens, 1995; García-Más y Rivas, 2001). En esta misma línea, se destaca que la relación entre la cohesión y el rendimiento deportivo está determinada, a su vez, por otras variables, tanto estructurales como psicológicas. A propósito, trabajos más recientes se dedican a estudiar variables tales como el género y el tipo de deporte, y variables psicológicas como la cooperación, el liderazgo, el clima motivacional, entre otras, todas ellas relacionadas con el rendimiento deportivo y la cohesión de grupo.

Una cuestión a resaltar es que la gran mayoría de los estudios que han evaluado y confirmado la importancia de la cohesión para la eficacia en el deporte son de diseño correlacional. Por ello, se ha denunciado una escasez en cuanto a investigaciones más experimentales acerca de cómo intervenir para el desarrollo de dicho constructo. Esto sugiere la necesidad de desarrollar estrategias de intervención y entrenamiento dirigidas al desarrollo de la cohesión que, a su vez, deberían atender a las demás variables que intervienen en su desarrollo.

Para terminar, cabe destacar algunas cuestiones pendientes sobre las cuales sería interesante investigar. Las investigaciones revisadas a lo largo del trabajo se dedican a evaluar la cohesión especialmente en equipos deportivos en contextos de alto rendimiento,

por lo que sería bueno investigar sobre la influencia de la cohesión en equipos universitarios o amateurs. También sería interesante investigar la influencia de la cohesión en el rendimiento de las distintas fases de competencia y cómo trabajarla.

Por otro lado, en este trabajo se abordaron investigaciones que al estudiar la relación de la cohesión y el rendimiento la asocian a factores relacionados a la estructura interna del equipo. En ese sentido, otra cuestión que queda pendiente investigar es acerca de cómo influyen los factores del contexto deportivo tales como la hinchada o el arbitraje en el desarrollo de la cohesión.

7. Referencias Bibliográficas

Balaguer, I. (1994). *Entrenamiento psicológico en el deporte*. Principios y aplicaciones.

Balaguer, I., Castillo, I., Ródenas, L., Fabra, P., & Duda, J. L. (2015). Los entrenadores como promotores de la cohesión del equipo. *Cuadernos De Psicología Del Deporte*, 15(1), 233-242. Recuperado de: <https://revistas.um.es/cpd/article/view/223441>

Buceta, J. M. (1995). Intervención psicológica en deportes de equipo. *Revista de psicología general y aplicada*, 48(1), 95-110.

Buceta, J. M. (1998) *Psicología del entrenamiento deportivo*. España, Madrid: Dykinson.

Bohórquez, R., Lorenzo, M., & Garrido, M. A. (2012). Influencia de la identidad grupal en la cohesión: un estudio piloto. *Cuadernos De Psicología Del Deporte*, 12(1). Recuperado de: <https://revistas.um.es/cpd/article/view/162741>

Carron, A.V. y Chelladurai, P. (1981). The dynamics of group cohesion in sport. *Journal of Sport Psychology*, 3, 123-139.

Carron, A.V. (1982). Cohesiveness in sports groups: implications and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.

Carron, A.V., Widmeyer, W.N., & Brawley, L.R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.

Carron, Albert & Spink, Kevin & Prapavessis, Harry. (1997). Team building and cohesiveness in the sport and exercise setting: Use of indirect interventions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 61-72.

Carron, A.V., Brawley, L. R. and Widmeyer, W. N. (1998). Measurement of cohesion in

sport and exercise. In *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement*. En Duda, J. L (Ed.), (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Carron, A.V., & Hausenblas, H.A. (1998). *Group dynamics in sport*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Carron, A.V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20(2), 119-126. doi: 10.1080/026404102317200828.

Carron, A. V.; Shapcott, K. M.; Burke, S. M. (2007). Group cohesion in sport and exercise: past, present and future. En Beauchamp, M. R. y Eys, M. A. (Eds.). *Group Dynamics in exercise and sport psychology*. New York: Routledge.

Chappuis, R. & Thomas, R. (1989). *El equipo deportivo*. España, Barcelona: Paidós.

Chelladurai, P. (1984). Leadership in Sports. En J.M. Silva III y R.S. Weinberg, (eds), *Psychological Foundations of Sport*, Champaign, Illinois: Human Kinetics.

Cox, R. (2009). *Psicología del deporte. Conceptos y sus aplicaciones*. Madrid: Panamericana S.A.

Dosil, J. (2002). *Psicología y rendimiento deportivo*. Argentina, Buenos Aires: Gersam.

Festinger, L., Schacter, S., Back, K. (1950). *Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Housing*. Stanford, CA: Stanford University Press.

García Eiroa, J. (2000). *Deportes de equipo*. :Inde.

García-Más, A. & Vicens, P. (1995) Cooperación y rendimiento en un equipo deportivo. *Psicothema* 7(1), pp. 5-19.

García-Más, A. & Vicens, P. (2007). La psicología del equipo deportivo. Cooperación y

rendimiento. *Revista de Psicología del Deporte*, 51, 79-89.

García-Naveira, A. (2010). El psicólogo del deporte en el alto rendimiento: aportaciones y retos futuros. *Papeles del Psicólogo*, 31(3), 259-268.

Giesenow, C. (2007) *Psicología de los equipos deportivos. Claves para formar equipos exitosos*. Argentina, Buenos Aires: Claridad.

Gill, D. (2007). Cohesiveness and Performance in Sport Groups. En Smith, D. & Bar-Eli, M. (Eds.), *Essential Readings in Sport and Exercise Psychology* (pp. 172-184). Champaign, Il: Human Kinetics. 18.

Gimeno, F., Buceta, J. M. & Pérez-Llantada, M. C. (1999). El cuestionario de características psicológicas relacionadas con el rendimiento deportivo (CPRD): Características psicométricas. En A. López de la Llave, M. C. Pérez-Llantada & J. M. Buceta (Eds.), *Investigaciones breves en Psicología del Deporte* (pp. 65-76). Madrid: Dykinson.

Gimeno, F., Buceta, J.M., & Pérez Llantada, M. (2001). El cuestionario de características psicológicas relacionadas con el rendimiento deportivo (CPRD): Características psicométricas. *Analice Psicológica*, 1(19), 93-113.

Gimeno, F., Buceta, J. M. , & Pérez-Llantada, M. (2007). Influencia de las variables psicológicas en el deporte de competición: Evaluación mediante el cuestionario de características psicológicas relacionadas con el rendimiento deportivo. *Psicothema*, 19(4), 667-672.

Golembiewski, R. T. (1962). *The small group: An analysis of research concepts and operations*. Chicago: University of Chicago Press.

Grieve, F. G. ,Whelan, J. P. & Meyers, A. W. (2000). An Experimental Examination of the Cohesion-Performance Relationship in an Interactive Team Sport, *Journal of Applied Sport Psychology*, 12 (2), 219-235. doi: [10.1080/10413200008404224](https://doi.org/10.1080/10413200008404224)

Heuze, J. P., Raimbault, N., & Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: Investigating mediating effects. *Journal of Sports Sciences*, 24(1):59-68.

Hernández-Mendo, A. (2006). Un cuestionario para la evaluación psicológica de la ejecución deportiva: estudio complementario entre TCT y TRI. *Revista de Psicología del Deporte*, 15, 71-93.

Huici, C. (1985). Estructuras y procesos de grupo. Madrid, *UNED*, 1, 463-486. Recupeado de: <https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/04/cohesic3b3n-de-grupo.pdf>

Ibáñez, A. (2017). *Beneficios de la cohesión de grupo y su relación con variables psicológicas del rendimiento deportivo*. (Tesis de grado). Universitat Miguel Hernández, Elche, España. Recuperado de: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4279/1/TFG%20Alexandre%20Iba%C3%B1ez%20Grau%20.pdf>

Kozub, S. A., & McDonnell, J. F. (2000). Exploring the relationship between cohesion and collective efficacy in rugby teams. *Journal of sport behavior*, 23(2).

Losada López, E., & Rocha, D., & Castillo, L. (2012). Relación entre cohesión y liderazgo en equipos deportivos del departamento de Boyacá - Colombia. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12(1),33-43. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2270/227024646006>

Martens, R. y Petersen, J. A. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. *International Review of Sport Sociology*, 6, 44-61

Martin, D. (2001). *Rendimiento Deportivo*. Paidotribo,

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance:

An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210–227.

Olmedilla, A. (2005). *Factores psicológicos y lesiones en futbolistas: un estudio correlacional*. España, Murcia: Universidad Católica San Antonio (Quaderna Editorial).

Olmedilla, A., Ortega, E., Andreu, M. D. & Ortín, F. J. (2010). Programa de intervención psicológica en futbolistas: evaluación de habilidades psicológicas mediante el CPRD. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(2), 249-262.

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.

Orlick, T., partington, J. T. (1988). Mental links to excellence. *The Sport Psychologist*, 2, 105-130.

Orlick, T. (2003) *Entrenamiento mental: cómo vencer en el deporte y en la vida gracias al entrenamiento mental*. España, Barcelona: Paidotribo.

Padilla, I. A., Quintero, T. A. C., Aguirre-Loaiza, H. H., & Arenas, J. A. (2016). *Características psicológicas de rendimiento deportivo en deportes de conjunto/Psychological characteristics sports performance in team sports*. *Psicogente*, 19(35).

Partington, J.T. & Shang, G.M. (1992). Developing and Understanding of Team Psychology. *International Journal of Sport Sociology*, 23, 28-47.

Paglilla, R, Paglilla, D. (2005), *La dinámica grupal de equipos deportivos. Planificación y conducción de equipos*. Dialinet

Paskevich, D. M., Brawley, L. R., Dorsch, K. D. y Widmeyer, W. N. (1999). Relationship between collective efficacy and team cohesion: Conceptual and measurement issues. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3, 210-222.

Pineda, I., Renero, L., Silva, Y., Casas, E., Bautista, E., & Bezanilla, J. M. (2009). Utilidad del sociograma como herramienta para el análisis de las interacciones grupales. *Psicología para América Latina*, (16) Recuperado de:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2009000100009&lng=pt&tlng=e.

Ramzaninezhad, R. & Keshtan, M. H. (2009). The relationship between coach's leadership styles and team cohesion in Iran football clubs professional league. *Brazilian Journal of Biomotricity*, 3(2), 111- 120.

Real Academia Española. (2019). Grupo. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/grupo>

Rioux, G. & Chappuis, R. (1979). *Cohesión de equipo*. España, Valladolid: Miñón.

Shangi, G.M. & Carron, A.V. (1987). Group Cohesión and its relationship with performance and satisfaction among high school basketball players. *Canadian Journal of Sport sciences*, 12, 20-26.

Tutko, T.A. & Richards, J.M., (1971). *Psychology of Coaching*. Boston: Allyn and Bacon.

Weinberg y Gould. (2010). *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico*. España, Madrid: Editorial Médica Panamericana.

Williams, J. M., & Hacker, C. M. (1982). Causal Relationships among Cohesion, Satisfaction, and Performance in Women's Intercollegiate Field Hockey Teams, *Journal of Sport Psychology*, 4(4), 324-337. Recuperado de:
<https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsep/4/4/article-p324.xml>

William, J. (1991). *Psicología aplicada al deporte*. España, Madrid: Biblioteca nueva.