1.1 Del grupo al equipo: aspectos claves

Introducción

Estamos habituados a escuchar y hablar de la importancia del trabajo en equipo para que determinados objetivos se cumplan. Del mismo modo, también podemos escuchar en muchas ocasiones que, cuando en una organización no se cumplen los objetivos marcados, puede deberse a problemas en el trabajo en equipo, ya sea por una descoordinación entre los diferentes miembros, una falta de comunicación, por poner por encima el reconocimiento individual de alguna de las partes en desmedro del colectivo, etcétera. Este tipo de dificultades se pueden producir en distintos equipos de trabajo, independientemente de si se trata de una empresa, una ONG, un equipo deportivo, etcétera.

Para los entrenadores que se desempeñan en deportes de equipo será necesario conocer aspectos particulares de la gestión de grupos y equipos deportivos. En esta unidad abordaremos los siguientes puntos:

- Diferencia entre grupo y equipo y cómo pasar de uno a otro.
- Roles y normas.
- Conclusión.

1. Diferencia entre grupo y equipo y cómo pasar de uno a otro

Es habitual utilizar de forma indistinta las palabras “grupo” y “equipo” o emplearlas en contextos parecidos. Sin embargo, hay algunos matices que es importante que queden claros para discernir bien entre ambos conceptos y utilizarlos apropiadamente.

Hacemos esta diferenciación porque cabe destacar que todos los equipos deportivos son grupos; sin embargo, no todos los grupos son equipos. Esto se debe a que existen algunas características que son comunes a ambos términos, pero hay otras que son propias de los equipos.

Aronson, Wilson y Akert (2002) definieron el término “grupo” como dos o más personas que interactúan, ejercen una influencia mutua y que tienen un objetivo común. En el contexto deportivo, podríamos utilizar este término para un grupo de entrenamiento. Es decir, imaginemos un grupo formado por diez deportistas de atletismo cuya modalidad son los 100 metros lisos y que entrenan juntos en el mismo club, en el mismo horario y con el mismo entrenador (coexisten en espacio y tiempo). Estos atletas interactúan y se influyen mutuamente, por ejemplo, si uno corre mucho y está muy concentrado en el entrenamiento, puede que contagie a otro a sacar lo mejor de él mismo; aunque también puede pasar al revés: que uno de ellos llegue con más ganas de charlar de lo habitual y comente aspectos extradeportivos e influencie a otros para modificar de alguna manera la dinámica del entrenamiento de ese día. Además, todos tienen un objetivo, que en este caso sería entrenar atletismo. Sin embargo, faltarían algunos elementos para poder referirnos a ellos como equipo.

Carron y Hausenblas (1998) definieron el término “equipo” como cualquier grupo de personas que interactúan entre sí para conseguir lograr objetivos comunes. Por lo tanto, en los equipos, también encontramos la interacción mutua y la interdependencia como características, tal y como sucede en los grupos. Sin embargo, se añaden otros aspectos que son relevantes para poder considerar a un grupo de deportistas como un equipo. Estas características son las siguientes (García-Mas, 2004).

- Existe un sentido de pertenencia al equipo y una identidad colectiva. Es decir, las personas se identifican con el “nosotros” más que con el “yo”.

- Existen roles diferenciados dentro del equipo y cada uno de sus miembros sabe qué funciones tiene que hacer y cuál es su parcela dentro del equipo.

- Existen modelos estructurados de comunicación, por lo tanto, los canales de información son claros y formales.

- Existen normas concretas, es decir, ciertas reglas sociales que indican a las personas qué se puede hacer y qué no dentro del equipo.

Pasar de ser un grupo a ser un equipo es un proceso, por ende, requiere de tiempo y tiene fases distintas para transitar. Tuckman (1965) propuso cuatro etapas para que un grupo se convierta en un equipo y lleve adelante los objetivos de este. Posteriormente añadió una quinta fase (Tuckman y Jensen (1977). Se explican a continuación:

1. Formación: es la primera fase y se caracteriza porque los miembros aún no se conocen y empiezan a familiarizarse entre ellos. Establecen relaciones interpersonales, realizan comparaciones sociales entre ellos y evalúan sus fortalezas y debilidades. Generalmente actúan de forma individualista e intentan destacarse, pero también quieren evitar conflictos y no generan debates internos, lo que demuestra la falta de madurez del equipo. Aunque estén altamente motivados, todavía no conocen bien los objetivos del equipo ni tampoco los problemas o dificultades que tendrán.

Figura 1: Primer equipo, nuevos integrantes.

Fuente: Victor Salgado - FC Barcelona, 2018-2019 Archivo propio, inédito.

La figura 1 pretende ejemplificar esta fase de formación. En ella podemos ver la incorporación de alguno de los nuevos miembros que se ficharon para conformar la plantilla de la temporada 2018-2019 del Fútbol Club Barcelona.

2. Conflicto: en esta fase hay más confianza entre los miembros del grupo y también se empiezan expresar más las opiniones, lo cual facilita que se cuestionen y expresen las diferencias hacia opiniones o acciones de los miembros e incluso también que se cuestionan acciones del líder que, en este caso, es el entrenador. Es una fase incómoda, pero necesaria para poder avanzar en el desempeño del equipo. Lo que es muy importante aquí es realizar acciones para gestionar esta fase correctamente, facilitar a que los miembros puedan expresar sus opiniones, decir cómo se sienten y, a la vez, aprender que la crítica constructiva es una herramienta que favorece el crecimiento del equipo y la consecución de sus objetivos. El rol del entrenador es muy importante en esta etapa, ya que debe estar atento de las desavenencias que se producen y gestionarlas con el equipo. Si, por el contrario, se evita gestionar estos conflictos puede ocasionar que esta fase dure demasiado tiempo y se creen relaciones o dinámicas muy negativas entre los miembros del equipo, esto ocasiona una disminución de la motivación que puede ser complicado de solventar. En la siguiente unidad se explicará una propuesta de trabajo para gestionar el equipo en esta fase y generar una mayor cohesión entre sus miembros.

3. Fijación de normas: comienza una vez superada la etapa de conflicto. Los miembros han aprendido a expresarse y entenderse mejor, también aceptan las diferentes personalidades y opiniones, y son conscientes de los propios prejuicios hacia los demás. Aunque aún pueden generarse algunos conflictos entre sus miembros, el sentimiento general es de cooperación para asumir el objetivo en común. Cada integrante sabe cuál es su responsabilidad y trabaja para conseguir el éxito del equipo. A veces puede suceder que los miembros temen dar su opinión para no volver a la fase anterior de conflicto.

Figura 2: equipo y unión

Fuente: Victor Salgado - FC Barcelona, 2018-2019 Archivo propio, inédito.

Esta foto pretende ejemplificar un equipo de jugadoras que cooperan para conseguir un objetivo en común, hecho que se simboliza en que todas se reúnen en y forman un circulo de unión entre ellas.

4. Rendimiento: esta fase se caracteriza porque los miembros del equipo están motivados, son competentes, trabajan de forma autónoma y responsable, cumplen su rol y confían en que sus compañeros también lo hacen. Han aprendido a gestionar los conflictos que pueden darse en el equipo fruto de superar las fases anteriores. Establecer claramente las normas y los roles es muy importantes para que esta fase ocurra y permita al equipo niveles elevados de éxito.
   Respecto a esta fase cabe señalar que no todos los equipos de trabajo son capaces de llegar a ella y, los que lo consiguen, es porque aprendieron a gestionar los conflictos, a superar dificultades juntos y adquirieron diferentes competencias, por ejemplo: la comunicación asertiva, la empatía y la capacidad de adaptación a nuevas situaciones y a contextos cambiantes. Además, cualquier cambio relevante (un cambio de entrenador o la incorporación de un nuevo miembro al equipo) puede hacer que el equipo vuelva a situarse en alguna de las fases comentadas anteriormente.

Figura 4: Equipo y rendimiento exitoso.

Fuente: Victor Salgado - FC Barcelona, 2018-2019 Archivo propio, inédito.

Esta fotografía pretende ilustrar un equipo instaurado en la fase de rendimiento. Es el equipo de hockey sobre patines que ha conseguido varios títulos en las últimas temporadas.

5. Disolución: esta es la última fase y que fue añadida en el trabajo posterior de Tuckman (Tuckman, 1965). En ella el equipo ha finalizado su propósito, es decir el motivo por el cual el equipo fue creado ya se ha alcanzado o ya se ha acabado el plazo para conseguirlo. Por ejemplo, en el deporte

podemos imaginarnos que ha terminado la temporada deportiva y el equipo, con todos los integrantes que lo componían, se disuelve. En este punto, habrá jugadores a los que no se les renueve el contrato, o cambien voluntariamente de equipo, o se retiren de la práctica deportiva.

Muchas veces acaba la temporada y esta quinta fase no se gestiona de ninguna manera, simplemente se deja pasar el tiempo. Pero es importante tener en cuenta que puede ser una etapa muy estresante para los miembros y que puede suponer situaciones traumáticas tanto para los que se quedan como para los que no continúan en el equipo. Es importante poder planificarlo con el máximo tiempo posible para que las personas que no sigan puedan reubicarse en otro equipo o incluso dentro del mismo equipo, pero con otro rol.

También será positivo poder evidenciar los logros que han conseguido juntos y lo que ha aportado cada miembro para que sean posibles. En esta devolución, mencionar aquellos aspectos personal y profesional que se consideran relevantes: por ejemplo, el orgullo o placer de haber compartido tantas situaciones, dificultades y alegrías transitadas en el tiempo que duró el equipo.

Respecto a las fases mencionadas por Tuckman (1965), es importante señalar que un grupo puede encontrarse en una misma etapa durante una duración o incluso que transitar por todas ellas, o no hacerlo de forma lineal puesto que eso dependerá de las casuísticas de cada caso tal y como hemos reflejado anteriormente. Además, el equipo puede moverse hacia adelante y hacia atrás ya que los cambios que ocurren en las relaciones interpersonales durante la evolución del grupo, generalmente, evita que se muevan de forma progresiva y lineal.

Otra característica que apoya el pase del grupo al equipo deportivo es la proximidad física que se produce en el tiempo, además podemos identificar otros elementos objetivos, por ejemplo, el equipamiento, el campo de juego propio y compartir objetivos claramente marcados para conseguir así una mayor identidad propia al confrontar o diferenciarse de otros equipos (García-Mas, 1996).

2. Roles y normas

Hemos visto que las normas y la claridad en los roles son muy importantes para que un equipo tenga buen rendimiento y consiga el/los objetivo/s para los cuales fue conformado. Por eso, a nivel estructural, para que un grupo se convierta en equipo se han de desarrollar características determinadas, sobre todo los roles y las normas. A continuación, explicaremos estos conceptos en detalle.

2.1 Los roles

Un rol social es aquello que se pretende que una persona haga. En función del rol que tenga un deportista dentro de un equipo esperaremos que se comporte de una manera determinada. Por ejemplo, si un miembro es el capitán del equipo, se esperará que se comporte como un modelo a seguir, que sea puntual, que esté comprometido con el equipo, que sea el portavoz de sus compañeros, etc.

En los equipos se pueden dar dos tipos de roles: formales e informales. Los primeros tienen que ver con el lugar que se les ha asignado oficialmente, por ejemplo, ser capitán, o también las posiciones que ocupan en la pista (portero, lateral, delantero, etcétera). Entre los roles informales podemos mencionar: ser "la alegría de la huerta" del equipo, ser el "pesimista" del equipo, "ser el veterano" o el "novato". Estos roles informales pueden evolucionar a medida que avanza la dinámica del equipo.

Para que un equipo funcione es necesario que todos los miembros conozcan su rol formal de una manera muy clara. De este modo podrán saber qué se espera de ellos, qué funciones tienen y dónde terminan sus responsabilidades y empiezan las de otro compañero. Además, ayuda a que los deportistas conozcan los indicadores por los cuales se evaluará su trabajo y su aportación al equipo.

Cuando no hay "claridad de rol" se produce una dificultad añadida para el equipo, que es fruto de la ambigüedad de rol. Esta situación se encuentra asociado a un estado cognitivo de ansiedad en los deportistas que lo padecen, en general, los que desempeñan posiciones ofensivas (Weinberg y Gould, 1996).

A veces en los equipos, por determinadas circunstancias (por ejemplo, lesión de larga duración de un jugador del equipo) hace falta que un deportista que ocupaba un rol determinado deba ocupar otro diferente. Podemos pensar en un jugador de fútbol que normalmente juega como centrocampista y, por la lesión de un compañero, el entrenador le pide que ocupe el rol de defensa central. En este caso, para que no haya ambigüedad de rol, será crucial que el deportista sepa qué funciones y tareas concretas deben realizar en su nuevo rol. Para esto, el entrenador debe transmitir la claridad de rol y ser muy concreto y explícito en la explicación de las funciones y el alcance de estas en la nueva posición. Generalmente, la ambigüedad de rol se reduce a medida que avanza la temporada.

Además del ejemplo mencionado, a veces también puede producirse en los equipos lo que se denomina un "conflicto de rol". Esto ocurre cuando el jugador tiene muy claro qué es lo que se espera de él; sin embargo, no está de acuerdo con ello y, por lo tanto, no lo acepta. Si pensamos en el

caso anterior, podría suceder que el deportista en cuestión no se sintiera cómodo en la nueva posición y pida no ocupar ese rol.

Otra situación que genera conflicto de rol es ocupar el lugar de suplente en vez de titular en el equipo. Este es un aspecto que para muchos entrenadores es difícil gestionar y muy difícil de asimilar para los deportistas. En estas ocasiones los entrenadores podrían esforzarse en delimitar algunas situaciones en las cuales el deportista pueda desempeñarse en el equipo, aunque su rol sea de suplente.

Veamos otro ejemplo que nos aclare esta idea:

Jorge es un portero de balonmano (es el portero suplente) pero tiene asignado ser quien ocupa la portería en las situaciones de lanzamiento de *penalti*. De este modo, aunque juegue poco, sabe cuál es su función y se siente muy importante para el equipo, ya que atajar un *penalti* o no puede determinar ganar o perder un partido igualado o incluso una final.

Es recomendable que el entrenador remarque (tanto con palabras como con hechos) que todos los roles son necesarios para el equipo y que, por lo tanto, todos deben ser valorados, reconocidos y respetados por igual. Si queremos que un equipo funcione exitosamente se necesita de todas las piezas porque cada una tiene una función y será muy útil en la situación que se lo requiera. Además de otorgar importancia a cada rol, debe dar un *feedback* y reconocer el desempeño de cada miembro en las tareas realizadas.

Podemos imaginar como metáfora que el equipo deportivo es una caja de herramientas y, normalmente, el carpintero que usa esa caja recurre al lápiz, al martillo, a los tacos, a los clavos y al metro según la tarea que realice. Sin embargo, eso no significa que las demás herramientas de la caja, como los alicates, las tijeras, la lija y las alcayatas, sea menos importantes o menos útiles, solamente que el carpintero las utilizará en otras situaciones que así lo requieran; por ejemplo, para colgar un cuadro. Algo parecido puede ocurrirle a un entrenador. Es importante que evalúe las habilidades y competencias específicas de cada jugador para saber en qué situaciones concretas puede contar con cada uno de ellos y cuál será la más adecuada según sus características personales, de este modo le dará la oportunidad para poner en práctica las competencias y habilidades específicas de cada jugador.

Cuando los deportistas saben qué tienen qué hacer y para qué situaciones concretas se los requerirá, es más probable que se sientan competentes y, por tanto, más motivados. Darles autonomía y ofrecerles una forma independiente para trabajar facilitará que acepten su rol y no perciban que dependen únicamente del control y supervisión directa del entrenador.

2.2 Las normas

Las normas pueden establecerse de manera formal o informal en un equipo. Este elemento facilita que los integrantes sigan un mismo patrón de conductas, ya que ejercen una presión sobre los miembros del equipo para que las cumplan.

Cuando no se establecen de forma oficial, pero el grupo ejerce una presión social sobre los miembros, estaremos ante normas informales. Por otro lado, cuando se trata de normas establecidas de forma oficial, por el entrenador o por el propio club, estaremos en presencia de normas formales.

Las primeras pueden estar relacionadas, por poner un ejemplo, con los sitios adjudicados en el vestuario o bien los asientos en la sala de video en la que se preparan los partidos. Cada integrante tiene su asiento habitual y, si alguien nuevo ocupa determinado sitio, el grupo podría reaccionar de diferentes maneras para hacerle ver que no corresponde que se siente allí porque pertenece a otro integrante, aunque no haya ninguna norma escrita al respecto.

Las normas formales pueden establecerse de diferentes maneras, también en función del estilo de liderazgo que tenga el entrenador. Pueden tener un estilo menos participativo o más participativo en función de cómo se instituyan. Por ejemplo, entrenadores con un estilo de liderazgo más autoritario, posiblemente redactarán ellos mismos cuáles son las normas que esperan que sus deportistas cumplan y cuáles serán las consecuencias que pueden ocurrir ante un incumplimiento. Luego entregarán el documento a los integrantes y les podría pedir que lo firmen para comprometerse a cumplir con las normas establecidas.

Otros entrenadores que busquen que sus deportistas participen un poco en el proceso de la creación de las normas del equipo, pero que, a su vez, quieren tener bajo control aquello que para ellos es imprescindible que ocurra en el equipo, seguramente harán una primera versión de la normativa, pensarán en qué puntos son negociables con los deportistas. Les entregará la normativa a ellos y, finalmente, propondrá una reunión para discutir sobre aquellos puntos que los deportistas quieran negociar y que él considera que puede ceder o cambiar.

Por último, entrenadores con un estilo más democrático posiblemente realizarían un proceso totalmente participativo: pensarán en algunos puntos a tratar en la normativa y se los propondrán a los jugadores (por ejemplo, la vestimenta, la puntualidad, la alimentación, el descanso, las conductas intolerables, etcétera). Estará abierto a incluir otros temas que el equipo considere relevante incluir en la normativa y, finalmente, abrirá la discusión sobre cómo será la norma de cada uno de los puntos mencionados y establecerán, entre todos, las consecuencias justas para

los casos de incumplimiento.

Generalmente, este tercer tipo de proceso para definir normas genera más autonomía y sentimiento de responsabilidad en los propios deportistas. Hace que se sientan partícipes de su creación y, por lo tanto, la probabilidad de considerar que la normativa es relevante y los representa como equipo es mayor que en los casos en los que participan en menor medida.

A veces, los propios entrenadores o jugadores proponen unas normas que, a la hora de la verdad, difícilmente se cumplen, ya sea porque las consecuencias son excesivas o poco realistas. En otras ocasiones, el momento justo en el que se produce la infracción hace que el entrenador decida no aplicar la norma con ese jugador por la importancia que tiene en el resultado del equipo. Estos ejemplos deberían evitarse a toda costa, pues es importante que las normas existan, sean coherentes y que, además, se apliquen de forma consistente. De otro modo, en vez de facilitar la cohesión del equipo, puede generar más conflictos o sensaciones de injusticia entre los miembros.

El entrenador y el resto de *staff* también tienen sus normas, deben ser un ejemplo a la hora de su cumplirlas y, en caso de infracción, deben autoaplicarse las consecuencias convenidas.

Además, en equipos profesionales, cuando un deportista ingresa en determinado club tiene ciertas normas incorporadas en los contratos que deberán cumplir, aunque no estén dictadas por el entrenador o pactadas con todo el equipo.

3. Conclusión

A modo de conclusión, en esta unidad hemos reflexionado sobre algunas de las diferencias que existen entre ser un grupo solamente o ser un equipo, así como la dinámica evolutiva del grupo hacia la construcción del equipo.

También destacamos la importancia de establecer claramente los roles formales y las normas del equipo. Por un lado, para evitar que exista ambigüedad de roles (y estar atentos a gestionar los conflictos de rol que puedan surgir) y, por otro lado, para que exista una guía clara y formal que oriente al equipo y al entrenador, y a la que se pueda recurrir en caso de infracción.

1.2 Cohesión y trabajo en equipo

Introducción

Muchas veces empleamos la palabra cohesión, pero ¿a qué nos referimos exactamente cuándo hablamos de ella?, ¿existe más de un tipo de cohesión?, ¿la cohesión de un equipo es importante para conseguir buenos resultados deportivos?, ¿sabemos cómo podemos trabajar la cohesión con los equipos deportivos con los que estamos en contacto?

Todas estas preguntas se podrán contestar después de leer esta unidad. Para ello, los puntos que abordaremos son:

- **Cohesión: ¿Qué es y qué tipos de cohesión hay?**
- **Propuestas prácticas para trabajar la cohesión.**
- **Conclusiones.**

1. Cohesión: ¿Qué es y qué tipos de cohesión hay?

Comenzaremos por definir qué entendemos por cohesión. Carron (1982), la definió como un "proceso dinámico que se refleja la tendencia grupal de mantenerse juntos y de permanecer unidos en la persecución de sus metas y objetivos". Es un proceso dinámico porque es algo que fluctúa: al inicio de la temporada podemos encontrar un equipo poco cohesionado y, al acabar la temporada, lo encontrarnos muy cohesionado o a la inversa. Esto puede ocurrir, en parte, debido a que la dinámica de la temporada afecta al equipo y a sus miembros individualmente (las victorias, derrotas, minutos de juego, etc.). Además, existen otros aspectos extradeportivos que también pueden afectar emocional y cognitivamente a la dinámica del equipo.

La cohesión es un constructo multidimensional, ya que incorpora tanto la cohesión social como la orientada a la tarea. El primer tipo se refiere al grado en que los miembros se llevan bien entre ellos y disfrutan de estar juntos, mientras que la cohesión a la tarea indica se lo bien que trabaja el equipo para lograr sus objetivos compartidos.

Si los entrenadores quieren lograr que se produzca una alta cohesión a la tarea dentro de su equipo es importante que realicen acciones que promuevan el compromiso e implicación de todo el equipo para lograr los objetivos propuestos. Por ello, será muy importante:

a) que todos los deportistas tengan en claro y compartan cuál es el objetivo del equipo.

b) que todos los miembros sepan y acepten su rol en el equipo (aspecto que se comentó en la unidad 1 de esta lectura).

c) que todos los miembros colaboren y tengan el compromiso necesario para poder alcanzar el objetivo o metas establecidas por el equipo.

En relación a esto último, es importante mencionar el efecto Ringelmann o efecto que también conocemos por el nombre de "Holgazanería social". Proviene de un experimento que realizó Ringelmann en los años 80 en el que observó con un juego de tirar de la cuerda que el esfuerzo individual de cada integrante disminuía a medida que había más personas realizando la misma acción. Concluye que en actividades en las que el esfuerzo es de tipo aditivo, es decir en la que la contribución individual se suma a la de todas las partes, las personas trabajan menos que cuando realizan esa misma acción o tarea concreta en solitario.

Para poner un ejemplo del contexto puramente deportivo, esto sucede en muchas ocasiones en el deporte de nado sincronizado cuando las nadadoras tienen que hacer fuerza debajo del agua para poder elevar a la compañera que debe realizar un salto o figura fuera del agua. La holgazanería social ocasiona que no se ejerza toda la fuerza necesaria para que el salto tenga la altura requerida y, por lo tanto, la nadadora que ejecuta el salto puede caer mal y hacer una mala entrada al agua.

Como podemos imaginar, sus consecuencias son graves al poner en riesgo físico a una compañera del equipo, además, de ejecutar mal la tarea. Asimismo, evidencia diferentes grados de compromiso y esfuerzo entre los deportistas, lo cual puede generar conflictos.

Es importante que los entrenadores sean conscientes de que existe este efecto, sobre todo en las tareas que precisan esfuerzos aditivos por parte de los miembros. Consecuentemente, también será importante que lo puedan abordar con sus deportistas para que tomen consciencia de que es un fenómeno común, pero que es importante superar para que el equipo esté fuertemente cohesionado a la tarea y mejore su rendimiento. Además, cuando los deportistas saben que su esfuerzo es controlado por sus entrenadores, es decir, que las contribuciones individuales al resultado final del equipo son controladas directamente, esto ayuda a reducir la holgazanería social. Por el contrario, cuando el resultado individual no puede ser evaluado independientemente, no se le da importancia a determinada tarea, el compromiso de un deportista es bajo o perciben que su contribución es redundante o se compite contra alguien que se percibe como un contrincante débil, la holgazanería social aumenta (Weinberg Y Gould, 1996).

Determinar situaciones específicas en las que el entrenador anticipe la holgazanería social y compartirlas con los deportistas, explicar el experimento de Ringelmann y reflexionar en equipo sobre las posibles consecuencias de estos sucesos (positivos y negativos), puede ser un buen ejercicio inicial para abordar este aspecto. De lo contrario, será necesario organizar reuniones individuales con aquellos deportistas que muestren este tipo de conductas, para saber por qué razones no realiza su parte (no coopera) e indagar si ocurre por una pérdida motivacional, por asumir que otro hará el trabajo o por no saber cómo actuar cuando hay mucha gente que realiza la misma tarea. Si conocemos cómo se siente el deportista, será más fácil ayudarlo.

Figura 8: Nado Sincronizado

Fuente: [imagen intitulada sobre nado sincronizado] (s.f.). Recuperada de https://taurangasynchro.co.nz/

En esta imagen podemos observar el momento en que las nadadoras se preparan para elevar a una de las compañeras. Todas deben ejercer mucha fuerza para que el salto o la figura a realizar tengan la mayor altura posible.

También es importante para la cohesión que los miembros del equipo mantengan relaciones de confianza entre ellos. En este sentido, proponer y planificar actividades durante la temporada que faciliten la interacción positiva y el contacto fuera de la actividad deportiva en sí, puede ayudar mucho a aumentar la cohesión social y generar vínculos de confianza entre los miembros.

Existen diferentes actividades y dinámicas que pueden proponerse para aumentar la cohesión social, algunas más elaboradas y otras menos, pero todas pueden servir si se toman como actividades que fomenten la interacción entre los diferentes miembros del equipo y que permitan conocerse mejor. Algunos ejemplos de estas propuestas son:

- Hacer un *stage* de pretemporada para que los diferentes integrantes se conozcan, compartan tiempo y experiencias antes de entrar en dinámica competitiva.
- Realizar cenas o comidas pospartido o de equipo en momentos puntuales de la temporada.
- Aprovechar fechas especiales para celebrar y realizar actividades participativas y socializadoras como el "amigo invisible" acompañado de un *pica-pica*.
- Ir a hacer un *scape room* con todo el equipo.
- Tener un calendario con los cumpleaños de los miembros del equipo, felicitarse y acordar que el cumpleañero traiga algo para el resto del equipo.
- Planificar dentro del entrenamiento algunas actividades distendidas en las que haya contacto visual, proximidad física y que sean divertidas.

Desde hace años se ha buscado la relación entre cohesión y rendimiento, por ejemplo, los autores Tutko y Richards (1971), identificaron que el respeto mutuo entre los miembros del equipo, la comunicación eficaz, los sentimientos de importancia, los objetivos comunes y el tratamiento respetuoso son factores relevantes para un buen rendimiento deportivo.

Otros autores estudiaron las opiniones de jugadores de equipos que habían sido exitosos en su rendimiento y afirmaron que la cohesión social y la cohesión a la tarea eran factores significativos para ese éxito logrado junto a otros factores como características del jugador, liderazgo del entrenador, la identidad del equipo y el estilo de juego (Orlick y Partington, 1988; Partington y Shangi, 1992).

Y para situarnos en estudios más recientes, (Carron, Colman, Wheeler y Stevens, 2002) hicieron un meta-análisis en la que encontraron una relación significativa y positiva entre la cohesión y el rendimiento deportivo. Demostraron que tanto los programas orientados a conseguir cohesión social como aquellos que buscan conseguir una mayor cohesión a la tarea resultan beneficiosos. Es importante señalar que se encontró un mayor efecto de la cohesión en el rendimiento de equipos femeninos. De modo que este trabajo parece indicar que es más importante trabajar este aspecto con equipos deportivos conformados por mujeres.

Cabe aclarar que un metaanálisis es una metodología que hace revisiones sistemáticas y cuantitativas de diferentes artículos publicados y que está ampliamente consolidada en la investigación científica. Se basa en técnicas para acumular información rigurosa sobre estudios empíricos que han publicado sobre un mismo tema, en este caso, sobre el efecto de la cohesión en el rendimiento deportivo.

También es importante la cohesión en los grupos de entrenamiento. Al iniciar la temporada los entrenadores deben incluir en su planificación acciones para trabajar la cohesión con su equipo, ya que, según el momento de la temporada en que se encuentren, generalmente será mejor hacer una cosa u otra. Además, eso no quita que en otros momentos puedan realizar acciones que no habían contemplado, simplemente porque la dinámica de la temporada hace que se produzcan situaciones nuevas que deben gestionarse para que el equipo avance y mejore deportivamente y en su bienestar psicológico.

A continuación, se adjunta una tabla a modo de ejemplo para planificar acciones que fomenten la cohesión del equipo y que las mismas sean tenidas en cuenta a lo largo de la temporada. Si queremos que el equipo funcione, además del trabajo y entrenamiento deportivo, los miembros necesitan cultivar las relaciones entre ellos y lograr complementarse para conseguir sus objetivos.

Tabla 1: distribución de acciones

Acciones	Número de mes									
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
***Stage* pretemporada**	x									
Comida en equipo		x		x		x		x		x
Dinámica de cohesión social			x				x			
Dinámica de cohesión con la tarea		x			x			x		
Amigo invisible					x					
Celebración de cumpleaños de los miembros equipo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Otras propuestas								x		x

Fuente: elaboración propia

2. Propuestas prácticas para trabajar la cohesión

Hay muchas dinámicas de grupo que se pueden realizar y que ayudan a fomentar la cohesión, tanto social como orientada a la tarea. En este apartado vamos a exponer un par de ellas, solamente a modo de ejemplo, ya que se podrían proponer muchas otras parecidas que fomentan los mismos aspectos (interacción, cooperación, comunicación, compartir tiempo juntos, etcétera).

Propuesta 1

Título: ¡El viaje del equipo! / ¡Haremos una escapada!

(Es importante buscar un nombre sugerente para que la dinámica sea atractiva para los deportistas y tengan ganas de realizarla)

Tarea: los diferentes integrantes del equipo organizan una hoja de ruta para hacer un viaje o escapada en un tiempo determinado y con un presupuesto previamente pactado. De este modo será una actividad que ellos mismos podrán llevar a cabo al final de la temporada o cuando el equipo considere que es un buen momento hacerla. Se pueden proponer otras variantes en función de las características y necesidades de los integrantes del equipo (más o menos presupuesto económico, más o menos edad, más o menos tiempo libre, etcétera).

Tiempo de la dinámica: una hora y media aproximadamente. En función del tamaño del equipo y del tiempo disponible para realizarla, puede ser más larga o más corta y pedirle al equipo que planifique más o menos cosas.

Dinámica:

- **Explicar el objetivo de la dinámica (5 minutos).**
- **Explicar las instrucciones a seguir, acompañadas de un recurso en papel para facilitar que los miembros del equipo las lean durante la explicación (5 minutos).**

Instrucciones

Tenéis que organizar la hoja de ruta de un viaje de un día (colocar aquí el tiempo estipulado).

Debéis elegir y planificar los siguientes aspectos:

- Dónde ir (el destino puede ser de libre elección o el *staff* puede proponer 3 o 4 sitios entre los cuales el equipo debe decidirse).

- Cómo ir (por ejemplo, si alquilarán un autobús, irán en transporte público o cada uno con su vehículo particular). Para cada caso deberán valorar: el tiempo de desplazamiento, el dinero necesario para gasolina y posibles peajes (sin van en coches privados), los horarios del transporte público, las combinaciones necesarias y el precio o, en caso de contratar un autobús, el valor del alquiler y qué empresa contratarán).

- Dónde comerán: buscar sitios diferentes para el desayuno, la comida, la merienda y la cena. Especificar el tipo de restaurante que eligieron y el tipo de comida que hacen allí.

- Qué haréis durante el día: qué actividad de ocio se puede realizar en el sitio (pensar en una actividad que permita interacción y que no sea deportiva).

- Dónde dormirán (si es un viaje de fin de semana, deberán encontrar un hotel o hostal dónde dormir, pensar número de habitaciones, precio etc.).

Algunas consideraciones generales:

- Cada persona del grupo debe tener una tarea asignada en la dinámica de programación.
- Tenéis libertad para organizaros como consideráis más eficiente.
- Solamente podéis utilizar dos teléfonos móviles, ordenadores o aparatos con acceso a internet para organizar y planificar el viaje. Podréis consultarlos dos veces durante la dinámica y durante 5 minutos como máximo (según del número de deportistas que realicen la dinámica se puede ampliar este número de dispositivos para facilitar la búsqueda).
- Tenéis que respetar el presupuesto sin pasaros, aunque puede sobrar dinero.
- Tenéis 50 minutos para hacer la dinámica.

- **Desarrollo de la actividad (50 minutos)**

  Aquí los entrenadores pueden observar diferentes aspectos para reflexionar sobre la dinámica y para trabajarlos con el equipo en situación deportiva más adelante. A continuación, se exponen algunos puntos que a los cuales prestar atención:

Tabla 2: abordajes

Trabajo en equipo	• Nivel de implicación de cada deportista. • Si se ayudan mutuamente. • Qué aporta cada uno.
Organización	• Cómo se distribuyen las tareas. • Cómo gestionan el tiempo. • Qué roles tienen.
Comunicación	• Tipo de comunicación entre ellos (con quién). • ¿Circula información clara, positiva, relevante? • ¿Hablan y se escuchan?
Liderazgo	• ¿Hay líderes? • ¿Cómo surgen? • ¿Cómo gestionan el grupo?

Fuente: elaboración propia

- **Puesta en común y cierre (30 minutos)**

  En esta instancia se le pide al equipo que expongan la hoja de ruta que han elaborado durante el desarrollo de la dinámica. A partir de la experiencia, se puede abrir un proceso más reflexivo para que compartan diferentes aspectos relacionados con la actividad y cómo pueden transferir esta experiencia a su práctica deportiva. Algunas preguntas de reflexión que se pueden hacer son:

  - ¿Cómo la pasaron realizando la actividad?
  - ¿Cuáles han sido las dificultades encontradas?
  - ¿Cuáles han sido los recursos que han movilizado para lograr el objetivo?
  - ¿Cómo se han repartido el trabajo?
  - ¿Cómo ha sido su coordinación y organización?
  - ¿Cómo ha sido la comunicación?
  - ¿Qué podrían haber hecho mejor?
  - ¿Qué han hecho bien?
  - ¿Qué aspectos pueden identificar que también les sucede

en el contexto deportivo?
- ¿Qué se llevan de esta dinámica?

Esta dinámica puede tener como objetivo principal generar una cohesión de tipo social al estar programando un viaje o escapada para compartir tiempo juntos fuera de la práctica deportiva. Sin embargo, también se puede aprovechar para hacer una dinámica posterior más orientada a conseguir una cohesión de tarea y que enfatice en aspectos estructurales del equipo como las normas y los roles.

Se pretende hacer una dinámica muy participativa para que los deportistas puedan luego utilizar la dinámica del viaje como una metáfora de su equipo y reflexionar:

a) **Cuál es el viaje del equipo:** es decir, cuál es su objetivo, a dónde quieren llegar. Es importante que el objetivo que marquen no sea solamente de resultado o expresado en términos deportivos, sino que sea un objetivo de rendimiento, basado en la tarea.

b) **Cómo harán el trayecto:** cómo irán y qué necesitarán para conseguir su objetivo. Esto se podría reflejar en cuáles son los compromisos individuales y colectivos que se marca el equipo para conseguirlo.

c) **De qué se ocupa cada miembro**: como se tenían que repartir las tareas, en este punto se puede abordar el tema de los roles de los integrantes del equipo. Cuál es la responsabilidad de cada uno y hasta dónde llega (qué claridad de rol tienen). Qué es lo que puede aportar al equipo. Se pueden mencionar aquí aspectos puramente deportivos (por ejemplo, Alberto aporta anotar de tres, Gerard aporta defensa, Fran es el especialista en lanzar *penaltis*, etc.) y, también, se pueden incluir otros roles más intangibles, aunque no menos importantes (Pedro trae la inteligencia al equipo, María trae el espíritu de lucha constante, Antonia trae la calma cuando lo necesitamos, etc.).

d) **Cuáles son las normas:** para planear el viaje había normas que cumplir y en el equipo también las hay.

e) **Qué actividades de ocio:** es decir, qué actividades sociales pueden planificar a lo largo de la temporada para fortalecer las relaciones interpersonales fuera de entrenamientos y partidos.

Es importante poder anotar todo lo expresado a partir de esta dinámica para hacer luego un seguimiento y evaluar cómo ejecutan las tareas cotidianas.

Propuesta 2

A continuación, exponemos otra propuesta de un estilo muy diferente a la anterior y que también sirve para trabajar la cohesión en un equipo. Este tipo de dinámica podría hacerse cuando un equipo se encuentra en la fase de conflicto para que puedan percibir que el entrenador se ocupa

de la situación y quiere establecer comunicación para superar esta etapa, crecer y limar asperezas.

Título: En inglés esta dinámica se conoce como "*Bull in the ring*" y se explica en el capítulo del libro *Routledge handbook of applied Sport Psychology* (Stephanie Hanrahanan, 2010). Sin embargo, en castellano hemos decidido nombrarla como "El círculo".

Objetivo: esta sesión busca gestionar tensiones existentes que pueden darse en un equipo deportivo, reducir la incertidumbre de los miembros y conocer la opinión de los diferentes compañeros acerca del equipo. Conseguir interacciones entre compañeros que normalmente no se relacionan. Todo ello facilita la cohesión entre los integrantes del equipo.

Tiempo de la dinámica: de acuerdo al tamaño del equipo la dinámica será más larga o más corta, ya que lo que es imprescindible es que hablen y participen todos los miembros. Por ejemplo, será diferente plantear la dinámica en un equipo de rugby que en un equipo de fútbol sala.

Dinámica:

- **Desarrollo:** Para realizar esta sesión se van a diferenciar dos fases distintas.

Fase 1

- Se les pide a los jugadores que se sienten en círculo.

- En el centro del círculo se pone una silla sobre la cual se coloca un objeto que simboliza al equipo. Este puede ser una camiseta (sin el número ni el nombre de ningún jugador), una pelota, la mascota o el escudo.

- Se explican las normas básicas de la dinámica para poder desarrollarla correctamente:
    - Hablar libre, honesta y sinceramente.
    - Hacer declaraciones breves, sin dar explicaciones puesto que estas se realizarán luego.
    - Cuando un compañero explique y haga sus comentarios, los demás no deben reaccionar abiertamente a sus declaraciones.
    - Mantener una mente abierta.

- Se le indica al equipo que cada miembro hará una declaración de forma constructiva sobre algo que consideren negativo de su equipo mientras miran al objeto elegido para representarlos (la camiseta, por ejemplo). La declaración no debe incluir nada relacionado directamente a una persona del equipo, solo pueden

comentar sobre cosas generales del equipo. Es importante dejarle 30 segundos para pensar qué decir a la primera persona que debe empezar. Todos deberán hablar, uno después que otro, en el sentido de las agujas del reloj hasta completar el círculo.

- Hacer una segunda ronda con el mismo formato, pero esta vez dirán cosas positivas sobre el equipo.

- Después de escuchar todas las declaraciones, cada deportista puede preguntar o comentar solo una de las declaraciones que haya hecho alguno de sus compañeros, ya sea positiva o negativa.

Fase 2

- Esta fase sigue la misma dinámica que la anterior, pero ahora los jugadores se sentarán en la silla central para escuchar comentarios positivos y negativos del resto de sus compañeros.

- La persona que está sentada en la silla de dentro del círculo puede elegir si prefiere escuchar primero las declaraciones positivas o las negativas.

- Las personas que hacen los comentarios deben hacerlos mirando a los ojos al jugador que está sentado en el centro. Pueden pasar (solamente una vez) si no están preparados para hacer su comentario.

- Empieza a hablar el compañero que está a la derecha del que habló primero en la ronda anterior. Dejarle también 30 segundos antes de que empiece a hablar para pensar qué decir.

- Después de que todos los jugadores hayan pasado por la silla central, cada uno puede hacer una pregunta a cualquiera de sus compañeros sobre el comentario positivo o negativo que le ha dicho.

- Al finalizar la dinámica se puede responder alguna pregunta o inquietud si el clima de la sesión lo permite.

Es necesario aclarar un punto: generalmente las personas que están en el centro y reciben comentarios sobre ellas, suelen hacer preguntas sobre los aspectos negativos señalados. El psicólogo que dinamice la sesión debe procurar que las discusiones que puedan darse sean breves.

- **Cierre**

Pedir a los miembros del equipo que expliquen qué ha sucedido durante

la sesión y cómo se han sentido durante el desarrollo de la misma.

3. Conclusión

En esta unidad hemos comprendido la noción de cohesión, qué tipos de cohesión hay y de qué manera podemos trabajarla con nuestros equipos en función de lo que queramos conseguir y de las necesidades del equipo en cada momento.

Hemos hablado de la importancia de la cohesión orientada a la tarea y también de tipo social, ambas deben estar presentes en el equipo.

Hemos recomendado realizar actividades de cohesión a lo largo de la temporada y que, en la medida que sea posible, se prevean en la programación deportiva y se indique qué acciones se realizarán.

Por último, se han explicado dinámicas de ejemplo que se pueden utilizar en el contexto deportivo y pueden modificarse para ajustarlas a las necesidades y características del equipo en cuestión con el que se trabaje.

Referencias

[Imagen sobre jornada de entrenamiento del primer equipo]. Foto: Miguel Ruiz - FC Barcelona, 2018-2019 Archivo propio, inédito.

Aronson, E., Wilson, T. D., & Aker, R. M. (2002). Social Psychology. New York, Estados Unidos: Longman.

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

Carron, A. V. y Hausenblas, H. (1998). Group Dynamics in Sport (2 ed.). Morgantown: WV: Fitness Information Technology Inc.

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.

De Miguel, J. (2011). *Las dos velocidades del baloncesto complutense.* Recuperado de https://tribuna.ucm.es/revcul/tribunacomplutense/55/art889.php#.XRJdqOgzbIU

García-Mas, A. (2004). Aplicación de la actigrafía en el estudio de la actividad física. Archivos de Medicina del Deporte, 21, 11-14.

Hanrahan, S. (2010). *Routledge handbook of applied Sport Psychology.*

Kappel, D. (19 de septiembre de 2017). *Alves Comments on Neymar-Cavani Row* [entrada de blog]. Recuperado de https://www.soccerladuma.co.za/news/articles/categories/messi-ronaldo-neymar-watch-1/dani-alves-comments-on-neymar-edinson-cavani-row/280032

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

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

Ringelmann M. Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. Annales de l'Institut National Agronomique. 1913;2:1-40.

Sanz, G. (8 de noviembre de 2018). Los fichajes del FC Barcelona responden. *Mundo Deportivo* [edición digital]. Recuperado de https://www.mundodeportivo.com/fútbol/fc-barcelona/20181108/452793388061/barca-fichajes-malcom-lenglet-

arthur-vidal.html

Tuckman (1965). Developmental Sequence in Small Groups', Psychological Bulletin 63.
Tuckman and M A C Jensen (1977), 'Stages of small group development revisited', Group and Organization Studies, vol.2, no.4, pp.419-27.

Tutko, T.A., & Richards, J.W. (1971). Psychology of coaching. Boston: Allyn & Bacon

Weinberg, R.S. y Gould, D. (1996). Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico. Barcelona: Ariel