

LA COHESIÓN Y EL RENDIMIENTO EN DEPORTES DE EQUIPO: EXPERIENCIA EN HOCKEY PATINES ALTO RENDIMIENTO

Resumen

En este artículo se expone la importancia de analizar a un equipo deportivo como un grupo que responde unánimemente ante las demandas deportivas. El indicador de esta unificación de formas de comportamiento en pista es lo que se conoce como el nivel de cohesión de un equipo, y dada su importancia para el rendimiento deportivo se exponen tres formas de evaluarlo: a) El análisis de indicadores, b) El uso de autoinformes, y c) La observación de comportamientos en pista. Posteriormente se perfila una propuesta de intervención aplicada, que tiene su aplicación en el trabajo realizado con la selección olímpica de hockey sobre patines en su participación en los XXV Juegos Olímpicos de Barcelona. El artículo finaliza con la exposición de un conjunto de conclusiones en referencia a los apartados tratados dentro de la cohesión del equipo como concepto y como forma de intervención para la mejora del rendimiento deportivo.

Palabras clave: cohesión, grupo deportivo, entrenamiento psicológico.

Introducción

El entrenamiento deportivo comporta el análisis y la potenciación de las habilidades interactivas del atleta (físicas, técnico-tácticas y psicológicas), de cara a conseguir que éste tenga el mayor número de recursos posibles ante los acontecimientos cambiantes propios de la de-

manda deportiva. De forma expositiva podríamos agrupar las interacciones de los deportistas en tres niveles:

Comportamiento de relación consigo mismo

Incluye todos los pensamientos, las imágenes mentales, etc. Es decir, el "diálogo interno" que mantiene el atleta y que puede llegar a aumentar o disminuir sus posibilidades de rendimiento deportivo.

Comportamiento de relación con los demás

Incluye todas las interacciones que se refieren a la orientación del deportista en función de las demás personas que le rodean. Básicamente a nivel competitivo entrarían dentro de esta clasificación las relaciones con los compañeros de equipo —que colaboran en su labor—, entrenador, árbitro y contrarios —que se oponen a su labor—, entre otros.

Comportamientos de relación con objetos

En esta clasificación se incluirían todas las conductas que relacionan al atleta con el material deportivo (pista, pelotas, vallas, etc.).

La lectura de esta clasificación nos da pie para afirmar que el entrenamiento deportivo, para ser completo, tiene que recoger de forma global el trabajo de mejora de estos tres tipos de comportamientos presentes en las interacciones humanas. Así, el jugador no sólo ha de saber hacer las cosas (técnica deportiva), sino que además ha de saber hacerlas en el momento adecuado (táctica), con una cierta comodidad y confianza.

En los deportes de equipo los comportamientos de relación con compañeros y contrarios comportan un efecto muy complejo de entrenamiento-rendimiento ya que se configuran como una entidad de gran variabilidad, donde difícilmente se repiten las situaciones de una manera fija, y por lo tanto el deportista tiene que estar constantemente readaptando sus recursos a la demanda (resultado, momento de juego propio, momento de juego contrario, expectativas de resultado, táctica fijada inicialmente, etc.). Aquellos equipos que consigan adaptarse con más facilidad a las diferentes situaciones de juego y que respondan como una entidad cerrada, podrán obtener resultados deportivos más de acuerdo con sus posibilidades. Aquel colectivo de personas que responde casi como un individuo ante las diversas demandas, y que, por tanto, readapta con gran facilidad una consigna táctica y reajusta sus expectativas de rendimiento a la situación, obtendrá con comodidad resultados deportivos en tanto en cuanto no falle en los otros comportamientos de relación analizados. Así, no podremos conseguir buenos resultados —aunque el equipo esté respondiendo con unanimidad— si individualmente los miembros del equipo no se sienten con seguridad y confianza respecto a la acción grupal, y si no dominan las relaciones con los objetos deportivos (técnica). Así, en más de una ocasión podemos apreciar equipos muy bien agrupados y situados en el campo/pista que poco a poco se vienen a bajar cuando tienen lugar una cierta cantidad de errores técnicos como, por ejemplo, pérdidas de pelota, la no superación de un contrario en situaciones de uno contra uno, etc. Esta realidad nos

permite apercibir la riqueza y la complejidad de la intervención psicológica en situaciones correspondientes a deportes de equipo, donde la interacción del deportista con los que le ayudan —compañeros de equipo— y con otros que se oponen a sus acciones —contrarios— es muy dinámica y comporta cierta dificultad de previsión (Palmi, 1990, 1992; Riera, 1989).

El grupo deportivo

Los miembros de un equipo deportivo se relacionan y se configuran progresivamente como grupo (Gill, 1986) ya que cumplen con las características propias de éste, entre las que destacamos:

La identidad colectiva

Todo equipo tiene unas características propias, algunas relacionadas con la entidad deportivo que lo agrupa (club, federación), otras relativas a los distintivos que comporta ser miembro del equipo (material), y otras directamente relacionadas con el estilo de trabajo deportivo o competencial (hay equipos con estilo de juego propio y que les diferencia de los demás).

La consecución de objetivos comunes

Todos los miembros del equipo deportivo se relacionan con una cierta constancia, se esfuerzan y trabajan para poder conseguir los objetivos que las aglutan, ya que las victorias y las derrotas afectarán a la convivencia, las expectativas de juego y, en caso del deportista profesional, un mejor o peor contrato la temporada siguiente.

Por ello, el análisis y la posterior intervención en deportes de equipo debe estar planteada desde la perspectiva del grupo, aunque teniendo en cuenta las individualidades que lo configuran puesto que será indispensable utilizarlas como recursos del propio equipo. Así, en todo momento el trabajo de entrenamiento deportivo debe compensar un componente mínimo esencial de individualidad con un fuerte componente de



grupo. El equipo se configura a partir de la disminución del "Yo individual" y la potenciación del "Nosotros grupal". En función de la edad de los jugadores y de su nivel deportivo, podremos considerar diferentes factores como la proximidad espacial de trabajo, la diferenciación de los otros, la similitud actitudinal, los objetivos grupales, el esfuerzo por el grupo, etc, que nos permitirán con más facilidad alcanzar la necesaria premisa del equipo como grupo.

La cohesión del equipo

Los acontecimientos grupales —en los que los deportistas participan como grupo—, además de la evolución personal de sus miembros, dan lugar a que el grupo no pueda entenderse como una estructura estática y que, por lo tanto, esté en cambio permanente. De esta manera, el grupo pasa por diferentes momentos en los cuales los individuos responden más o menos conjuntamente ante las exigencias deportivas o cotidianas: así diríamos que el grupo —equipo deportivo— está más o menos cohesionado. La cohesión es, según Carron (1993) —experto mundial en temas de trabajo en deportes colectivos—, un proceso dinámico, afecta-

do inicialmente por los resultados, y que se refleja en la tendencia grupal de mantenerse juntos y responder como una entidad unida para la consecución eficaz de los objetivos planteados. Por tanto, la cohesión de un equipo deportivo se configura como un proceso relevante que permite la comprensión de un colectivo de deportistas como una entidad individual. Esta característica propia de cada grupo deportivo tiene repercusiones importantes en el momento de la competición, por eso se aconseja un análisis e intervención de equipo para conseguir que esta actitud grupal aumente a lo largo de la temporada. Como consecuencia de todo ello, quisiéramos analizar a continuación tres sistemas de evaluación de la tendencia cohesionada de un equipo deportivo. Estos sistemas de evaluación son los siguientes: a) el análisis de indicadores; b) el uso de autoinformes; c) la observación de comportamientos en pista. Seguidamente, y de forma abreviada, comentaremos algunos de ellos.

- a) Existen varios indicadores para analizar la cohesión de un equipo, básicamente podríamos destacar:
 - 1. El equipo cohesionado presenta una mayor facilidad para comu-

nicarse con eficacia ante situaciones imprevistas, tanto en los entrenamientos como en los momentos de competición. Por ello, podremos ayudar, de forma indirecta, a mejorar la cohesión del equipo si facilitamos sistemas de comunicación grupal en el entrenamiento y sobre todo en competición, tal y como veremos en la experiencia práctica que desarrollaremos al final de este artículo.

2. Por otra parte, el grupo deportivo con un nivel alto de cohesión acepta con mayor facilidad las normas de funcionamiento grupal (disciplina, horarios y normas de organización, etc.). Este hecho es fácilmente calificable ya que podremos analizar, por ejemplo, la cantidad de jugadores que presentan dificultades en el cumplimiento horario de las exigencias del entrenamiento, desplazamientos, etc.
 3. La cohesión de un equipo da lugar a una mayor confianza ante las expectativas de éxito deportivo, y generalmente los equipos con gran facilidad se autovaloran el esfuerzo y el rendimiento ofrecido en un partido.
 4. Los buenos resultados de un equipo habitualmente se relacionan con su nivel de cohesión grupal, sobre todo si se trata de situaciones deportivas en las que la cooperación activa entre los miembros del grupo comporta la consecución de los objetivos conjuntos.
- b) Otra forma de medir el nivel de cohesión de un equipo deportivo es la utilización de sistemas de registro por autoinforme estandarizados, como el TCQ (Team Climate Questionnaire), Cuestionario sobre el ambiente de equipo de Carron y Grand (1982), publicado en español (Carron, 1986) y en revisión psicométrica de la versión catalana desarrollada en el Laboratorio de Comportamiento Motor

del INEFC-Lleida. Este cuestionario intenta medir tres comportamientos importantes de las relaciones grupales: la claridad de los roles establecidos, la aceptación de estos roles por parte de los jugadores y la estimación del nivel de ejecución del rol; para llegar al análisis de estos componentes desarrolla 30 ítems constituidos por escalas Likert de 1 a 7 de respuesta que permiten clasificar los tres aspectos grupales que hemos mencionado. Su aplicación se realiza de forma colectiva en una sesión de entrenamiento en grupo.

Otro cuestionario es el MSCI, Multidimensional Sport Cohesion Instrument (Yukelson, Weinberg y Jackson, 1984), que analiza la cohesión del grupo desde una perspectiva multifactorial en que, aparte de la relación en la situación de rendimiento deportivo, se analizan otras influencias sociales en las que se ven inmersos los componentes del equipo.

Por otra parte, Carron, Widmeyer y Brawley (1985) desarrollaron el GEQ, Group Environmental Questionnaire, que tiene un alto índice de validez en tanto se acepte la definición dada por Carron e interpretada en este artículo sobre la cohesión. Este cuestionario, GEQ, con sus 18 ítems es una medición de cuatro dimensiones de cohesión grupal: la integración grupal en la tarea, la integración grupal en aspectos sociales, las atracciones individuales hacia el grupo por la tarea a realizar, y la atracción individual hacia el grupo por aspectos sociales.

- c) Medidas de observación comportamental.

También podemos analizar la tendencia facilitadora de la cohesión en un equipo mediante el registro observacional de los comportamientos reactivos de sus miembros durante la competición. Así podremos registrar la reacción de los jugadores ante situaciones relevantes para el equipo, como por ejemplo:

- ¿Cómo reaccionan los jugadores ante un punto (gol) a favor?
- ¿Cómo reaccionan los jugadores ante un resultado adverso?
- ¿Cómo reaccionan los jugadores ante una injusticia arbitral?
- ¿Cuántos jugadores animan a los demás o los felicitan por su esfuerzo?
- ¿Cuántos jugadores reclaman acciones a los demás?

Este tipo de medidas no están lo suficientemente sistematizadas y validadas por estudios rigurosos, dada su posible dificultad en lo que respecta a la definición y registro conductual, los cuales permiten cubrir los índices de fiabilidad necesarios para poder ser aceptados como factores relevantes del nivel de cohesión grupal. No obstante, consideramos que se han de desarrollar en la psicología del deporte el máximo de recursos de evaluación comportamental, y no tanto de lápiz y papel, puesto que la evaluación comportamental está más próxima al trabajo de entrenamiento deportivo y no recoge uno de los principales problemas de los cuestionarios por autoinforme, como es el grado de subjetividad en el momento de efectuar las respuestas.

Intervención

Se plantearán en este apartado algunos puntos a tener en cuenta para la intervención de la mejora de la cohesión deportiva. Se han querido diferenciar dos tipos de factores: aquellos que tienen mayor incidencia en aspectos indirectos de la competición (organizacionales), y aquellos más relacionados con acciones muy próximas al rendimiento en competición (comportamentales).

1. Factores organizacionales

- Es aconsejable el aumento progresivo de dificultad en la programación inicial de la temporada. No interesa

participar en competiciones —aunque sean de entrenamiento— en las que exista una fuerte emoción o incertidumbre en el resultado/rendimiento, ya que esto repercutirá en la sensación de satisfacción del trabajo en grupo.

- Se tiene que potenciar la identidad colectiva mediante: un gran cuidado con el equipamiento (material de entrenamiento, equipos de competición, etc.), distintivos del equipo, concentraciones prepartido., etc.
- Conseguir, en la medida de lo posible, una estabilidad en la plantilla del equipo, ya que se ha hallado una fuerte correlación entre la estabilidad de los equipos y la cohesión grupal. Así, se debería procurar que la incorporación de nuevos jugadores no fuese excesiva, puesto que ello comportaría una restructuración de las nuevas relaciones grupales, lo que seguramente repercutiría en el rendimiento al inicio de la temporada.
- Tener en consideración la importancia de la convivencia del grupo en aspectos extra-deportivos, como en las concentraciones, compromisos sociales, etc. Así, por ejemplo, es aconsejable que exista un movilidad relacional en la distribución de habitaciones, sitio en el comedores, etc. para facilitar la convivencia entre todos los miembros del equipo, evitando la creación de posibles subgrupos que a veces pueden reducir la cohesión general del equipo.

2. Factores comportamentales

- Mejorar la comunicación entre los deportistas y el entrenador. Es indispensable que el deportista participe en aquellos aspectos que hacen referencia al grupo, y por tanto la comunicación es el vehículo indispensable para la transmisión de información y opiniones del entrenador a los jugadores y a la inversa.
- Establecimiento de objetivos claros y realistas. Estos objetivos tienen que equilibrarse entre los propios del grupo y los individuales; a tal efecto de-



ben analizarse y trabajar paralelamente las metas del equipo y las de cada uno de los jugadores (en función de las expectativas que de ellos tiene y necesita el entrenador para el buen rendimiento grupal). Se aconseja tener tres entrevistas individuales a lo largo de una temporada deportiva para analizar la evolución propia de cada deportista. De esta manera conseguiríamos dejar muy *claros los roles* de los jugadores en el momento de la competición, al mismo tiempo que lograremos que los deportistas adquieran estos *roles asimilados* con más facilidad. En este punto quisiéramos destacar la importancia que para el rendimiento óptimo del equipo tiene el análisis del contrario y las decisiones tácticas del entrenador ante aquel equipo, ya que si éstas resultan eficaces serán un factor facilitador de la ejecución deportiva y de la buena situación de juego, lo cual permitirá mayor comodidad de rendimiento y por tanto no habrá desgaste de los niveles cohesionales del equipo.

- Potenciar una filosofía de rendimiento grupal. Las consecuencias de las acciones de los deportistas deben ser contingentes a los posibles efec-

tos positivos o negativos que pretenden, por ello el entrenador tiene que procurar gratificar las acciones grupales en las que se active y se note el efecto del grupo en el momento del rendimiento. Así el esfuerzo, el cumplimiento táctico, las ayudas defensivas o de ataque, las reacciones grupales adecuadas en momentos difíciles del resultado, errores de arbitraje, agresiones y/o lesiones de compañeros, etc. deben ser tenidas en cuenta y valoradas por el entrenador en el entrenamiento del grupo.

- Cuidar los factores comportamentales facilitadores de la buena dinámica del equipo en el momento de rendimiento. De esta manera se trabajará para que los deportistas sean conscientes de la importancia de:

2.1 Los rituales pre-competicionales: el calentamiento y la concentración en los primeros momentos de partido por parte de cada uno de los miembros del equipo es de gran importancia. Inicialmente se partirá de la individualidad —cada jugador debe buscar su nivel óptimo de ejecución— para trabajar casi paralelamente como grupo, tan-

to en el período indicado de los estiramientos-calentamientos como en el momento inicial del partido en el que se ha de compartir la motivación y el ánimo general para empezar la competición.

2.2 Los comportamientos de esfuerzo: uno de los aspectos importantes en el rendimiento deportivo de un equipo es el nivel de esfuerzo que cada jugador lleva a cabo durante la competición. Para conseguir que los deportistas realicen el rol que les ha sido encomendado y del cual depende el rendimiento grupal y que, incluso, a veces ayude a cumplir el trabajo de otro jugador, es necesario que se automotiven durante la competición para mantener el interés para ejecutar con eficacia las consignas tácticas planteadas. Así debe potenciarse que los jugadores gratifiquen las acciones de interés grupal como las ayudas defensivas, las ayudas en situación de ataque, las reacciones grupales ante acontecimientos positivos (goles a favor) y negativos (goles en contra, expulsiones, agresiones de un contrario, etc.). Por contra no es un indicador de alto nivel de cohesión grupal el hecho de que sistemáticamente los jugadores se recriminen entre ellos pequeños errores o decisiones de juego sin consecuencias favorables directas para el equipo.

Experiencia con la selección olímpica de hockey patines

Para la preparación de la selección olímpica de hockey patines para los Juegos olímpicos de verano de Barcelona 1992 se realizó un análisis e intervención psicológica en el que uno de los aspectos trabajados fue la cohesión del grupo. En otros artículos (Palmi 1991, 1993) ya hemos desarrollado el trabajo realizado con la selección, y por tan-

to, sólo expondremos aquí la intervención específica para conseguir mejorar, en lo posible, la cohesión de aquel equipo seleccionado.

El esquema de trabajo partió siempre del grupo, y tanto si se realizaba *entrenamiento de equipo* (en el que el objetivo es de rendimiento grupal y es indispensable que el equipo esté al completo), como si era *entrenamiento en equipo* (trabajar conjuntamente una mejora de habilidad individual, que puede ser tratada individualmente o por subgrupos), se trabajaba en conjunto y buscando la participación de todos los jugadores, con la excepción de las entrevistas individuales que se realizaban (donde se analizaban sus peculiaridades y se consolidaba el rol que al entrenador le interesaba de aquel jugador dentro del equipo).

Al inicio de la fase de entrenamiento de preparación física específica (segundo bloque del programa de entrenamiento general) se hicieron los análisis de los factores facilitadores de cohesión (distintivos y material propio, comunicación entrenador-deportistas, etc. Posteriormente se pasó a la fase de intervención que consistió en:

- Tres sesiones para analizar la relevancia del calentamiento grupal y del comportamiento de refuerzo contingente durante el partido, así como la importancia del comportamiento de los jugadores que no están en pista, etc.
- Calentamientos simulados de precompetición en los que los jugadores seguían el siguiente esquema de trabajo:

1. Nivel óptimo personal (buscado en el calentamiento físico antes de salir a la pista).
2. Calentamiento y activación por líneas (en el calentamiento en pista: los defensas/los delanteros/los porteros).
3. Activación por zonas de campo (jugadores lado derecho/jugadores lado izquierdo).

Este esquema resultó interesante ya que por medio de la grabación en vídeo de algunos de estos calentamientos conseguimos que el equipo, a partir del individuo (jugador) se lograra por la acción de los otros un nivel de activación acorde con las expectativas tácticas planteadas por el entrenador. De esta manera el equipo salía inicialmente con una tensión óptima que le permitía conseguir en los primeros minutos de juego resultados favorables en el marcador. Podríamos resumir este apartado diciendo que el trabajo que se desarrolló partía del entrenamiento en equipo, pasaba por el entrenamiento de equipo y el seguimiento individual para acabar en el entrenamiento de equipo precompetencial.

Por último, quisiéramos añadir que los indicadores de cohesión analizados —que se han expuesto anteriormente— mostraron un nivel alto de consistencia del grupo. Nos gustaría creer que, entre otros factores, la alta cohesión conseguida en el equipo colaboró en la consecución de la medalla de plata en aquellos inolvidables juegos olímpicos.

Conclusiones

Para concluir este trabajo expondremos algunas de las conclusiones que nos ha aportado la experiencia profesional en los últimos años o las reflexiones originadas por la revisión bibliográfica efectuada. Así, podemos sugerir que:

- Es indispensable que un equipo deportivo presente un alto grado de cohesión ante las demandas deportivas, lo cual facilitará el ajuste táctico y por tanto mejorará el rendimiento.
- Este proceso de cohesión grupal puede ser evaluado mediante registros estandarizados de autoinformes y/o registros objetivos de los indicadores pertinentes.
- La cohesión en un equipo puede ser mejorada si se tienen en cuenta los factores organizacionales y los de eje-

cución deportiva (objetivos tácticos claramente establecidos y aceptados por los deportistas).

- La evolución del trabajo de intervención psicológica en deportes de equipo pasa por un trabajo de entrenamiento de grupo (trabajando con el grupo como si se tratase de un individuo), entrenamiento y mejora individual (estabilizando y potenciando los roles y rendimientos individuales indispensables), para volver definitivamente al ajuste grupal relacionado directamente con el rendimiento deportivo (relaciones tácticas).

Bibliografía

- CARRON, A.V. (1991) "El equipo deportivo como un grupo eficaz". J.M.Williams *Psicología aplicada al deporte*. Madrid: Biblioteca Nueva, 131-155.
- CARRON, A.V. (1993), "Group dynamics in Sport: reflections", Actes 8th. World Congres in Sport Psychology. Lisboa: ISSP.
- CARRON, A.V.; GRAND, R.R. (1982) *Team Climate questionnaire: Form B*. London, Ontario: Fac. of Physical Educ., U.W. Ontario.
- CARRON, A.V.; WIDNEYER, W.N.; BRAWLEY, L.R. (1985) "The development of an instrument to asses cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire". *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- GILL, D.L. (1986) *Psychological dynamics of sport*. Champaign, IL.: Human Kinetics.
- PALMI, J. (1990) "Intervenció psicològica en esports d'equip i d'alt rendiment". Actes VI Jornades de l'Associació Catalana de Psicologia de l'Esport (ACPE). Barcelona: GESES.
- PALMI, J. (1991) "Aspectes psicològics de l'hoquei sobre patins". *APUNTS d'Educació Física*, 23, 45-50.
- PALMI, J. (1992) "Intervención psicológica para la selección nacional olímpica de hockey sobre patines". *Revista de Psicología del deporte*, 1, 2, 53-62.
- PALMI, J. (1993) "Preparació psicològica de l'equip nacional olímpic d'hoquei patins en els XXV Jocs de Barcelona". Actes VIII i IX Jornades de l'Associació Catalana de Psicologia de l'Esport (ACPE). Barcelona: GESES.
- RIERA, J. (1989) *Fundamentos del aprendizaje de la Técnica y la Táctica deportiva*. Barcelona: INDE Publ.
- YUKELSON, D.; WEINBERG, R.; JACKSON, A. (1984) "A Multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball". *Journal of Sport Psychology*, 6, 103- 117.