

Cohesión y cooperación en equipos deportivos

Aurelio Olmedilla^{1*}, Enrique Ortega¹, Pedro Almeida³, Joao Lameiras³, Tomás Villalonga², Cristina Sousa⁴,
Miquel Torregrosa⁵, Jaume Cruz⁵ y Alexandre Garcia-Mas^{2**}

¹Universidad de Murcia, Murcia (España), ²Universitat de les Illes Balears, Mallorca (España), ³Instituto Superior de Psicología Aplicada, Lisboa (Portugal),
⁴Universidade Lusófona, Lisboa (Portugal), ⁵Universitat Autònoma de Barcelona, Catalunya (España)

Resumen: La cohesión y la cooperación son dos mecanismos psicológicos del equipo diferentes teóricamente, y relativamente independientes. En este trabajo se pretende estudiar, en una muestra de 945 jugadores de fútbol de competición, con edades comprendidas entre los 12 y los 18 años (media: 14.7 y dt: 1.8) los niveles de cohesión y de cooperación, y su relación entre sí, así como con otras variables. Los resultados indican que los factores de la cohesión deportiva se comportan casi como un factor único, al contrario de lo que ocurre con la cooperación, y que existe relación entre cooperación incondicionada y cohesión. Se ha hallado diferencia significativa entre los jugadores titulares y suplentes, respecto de la cooperación condicionada y de la cohesión global, pero no aparecen cambios con la posición de juego ni con los años de práctica. Finalmente, la cohesión puede ser determinada en parte por la cooperación, mientras que el factor de la cohesión de la aceptación de roles se demuestra relevante para ambos constructos.

Palabras clave: Cooperación; cohesión; fútbol; categoría deportiva; posición táctica.

Title: Cohesion and Cooperation in Sports Teams.

Abstract: Cohesion and cooperation are two psychological mechanisms of teams that are theoretically different and relatively independent. The intent of this study was to assess the levels of cohesion and cooperation and the relationships between them, as well as other variables, in a sample of 945 competitive football players between the ages of 12 and 18 years ($M = 14.7$, $SD = 1.8$). The results indicate that the factors of athletic cohesion behave almost as one single factor, which is the opposite of what happens with cooperation, and that there is a relationship between unconditional cooperation and cohesion. There is a significant difference between starting and bench players with regard to the conditional cooperation and overall cohesion, but there are no differences with regard to player's position nor with the years of practice. Finally, cohesion may be determined in part by cooperation, while the factor of cohesion of the acceptance of roles has been demonstrated to be relevant for both constructs.

Key words: Cohesion; football; sport category; tactical position.

Introducción

La cohesión y la cooperación son dos conceptos que expresan el funcionamiento de los equipos deportivos, y por lo general se han investigado independientemente. La cohesión ha sido estudiada desde los años 50 (Festinger, Schachter y Back, 1950), analizando diferentes factores antecedentes de la unidad del grupo, como la atracción interpersonal (Lott y Lott, 1971), o la claridad de los roles y su aceptación (Dawe y Carron, 1990). Para Carron, Colman, Wheeler y Stevens (2002) la cohesión es un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido con la finalidad de conseguir sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros, en la que se destacan dos categorías diferenciadas: los aspectos sociales y los aspectos de la tarea del grupo. El modelo de cohesión ha sido relacionado con el liderazgo (Michailisin, Karau y Tangpong, 2007; Turman, 2003), incorporando conceptos como el de la interacción (Carron, Spink y Prapavessis, 1997) y el estilo de comunicación de los entrenadores (Alzate, Lázaro, Ramírez y Valencia, 1997).

La cooperación proviene de las propuestas sociológicas de Deustch (1949), de las teorías de evolución biológicas de Montagu (1949), de la Teoría de Campo de Lewin (1948) por su necesidad de interdependencia entre jugadores, de la Teoría de Juegos (Axelrod, 1986; Nash, 1953) y de modelos

como el del Dilema del Prisionero (Poundstone, 1995; Thibaut y Kelly, 1959), aunque la cooperación deportiva ha sido muy poco estudiada (Johnson, Bjorkland y Krotee, 1984; Orlick, 1978). Se fundamenta en la toma de decisiones acerca de los objetivos de cada jugador, del entrenador y del equipo (comunes o contrapuestos) que deben resolverse como un conflicto (Rico y Fernández-Ríos, 2002; Thibaut y Kelley, 1959), y la información sobre los resultados de la cooperación y/o la competición obtenidos gracias a su interacción (Rabbie, 1995), relacionándose con la eficacia del equipo (García-Mas y Vicens, 1995).

La cooperación, desde una perspectiva sociológica, puede considerarse como una conducta prosocial, como las altruistas y egoístas (Simon, 1993), el voluntarismo social o el reparto de bienes comunes (Van Vugt, Snyder, Tyler y Biel, 2000). En el ámbito deportivo, no todas las conductas cooperativas están exclusivamente motivadas por la consecución del propio interés, ya que se debe considerar la posible existencia de una tendencia relativamente estable a cooperar con el equipo en distintas situaciones (Caporael, Dawes, Orbell y Van de Kragt, 1989; Meglino y Korsgaard, 2004). Concretamente, se pueden establecer dos tendencias básicas de cooperación, la disposición de cada jugador a cooperar de forma incondicional y la tendencia a cooperar de forma condicionada a la consecución de sus objetivos (García-Mas, Olmedilla, Morilla, Rivas, García-Quinteiro y Ortega, 2006).

La dinámica interna de los equipos deportivos puede representarse mediante marcos teóricos diferentes y que coexisten en la mente de los jugadores. La cohesión representa el nivel de afiliación social (por el grupo o por la tarea a realizar), y la cooperación hace referencia a la búsqueda de objetivos personales y de equipo, y su combinación para producir comportamientos deportivos. Así, parece importante

* Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Aurelio Olmedilla Zafra. Universidad de Murcia. Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológico. Facultad de Psicología. Campus Universitario de Espinardo. 30.100 Murcia (España).
Correo electrónico: olmedilla@um.es

estudiar en equipos de competición la relación entre ambos marcos teóricos, tanto de forma global (el concepto de afiliación social respecto del concepto de obtención de objetivos), como mediante el análisis de las eventuales correlaciones entre ellos. Teóricamente, por ejemplo, se podría hipotetizar sobre la existencia de una relación entre la cooperación incondicionada y la cohesión global, como parece indicar el trabajo de García-Mas et al. (2009). Desde un punto de vista aplicado, este tipo de análisis puede ser relevante para aportar información que mejore la efectividad de las intervenciones en el equipo deportivo.

En función de todo lo anterior, el objetivo de este trabajo es estudiar la cohesión y la cooperación en un conjunto de equipos de fútbol de competición, las relaciones entre ambos conceptos y la direccionalidad de éstas. Además se pretende conocer si variables deportivas como la categoría, la posición táctica de juego y la situación de titular o suplente influyen en los valores de cohesión y cooperación.

Método

Participantes

Se estudiaron 945 jugadores españoles de fútbol de competición. De ellos, 324 (34.3%) eran infantiles; 322 (34.1%) de categoría cadete y 299 (31.6%) eran juveniles. Los participantes tenían edades comprendidas entre 12 y 18 años, con una media de edad de 14.7 (1.8). Su experiencia deportiva futbolística era de 6.3 (2.9) años de media. Respecto a la posición de juego, 94 futbolistas (9.9%) eran porteros, 319 (33.8%) defensas, 323 (34.2%) centrocampistas y 209 (22.1%) delanteros.

Instrumentos

Para la evaluación de la cohesión deportiva se utilizó el cuestionario *Team Climate Questionnaire (Form B)* de Carron y Grand (1982), versión española de Carron (1991). Este cuestionario está formado por 30 reactivos tipo Likert, 10 en cada una de las tres escalas de las que está compuesto (claridad del rol, aceptación del rol y percepción de la claridad del rol). La *claridad del rol (CR)*, componente cognitivo de la implicación del rol, hace referencia al grado en que existe conocimiento y comprensión entre los miembros del equipo en lo que respecta a expectativas de ejecución, responsabilidades y atribuciones asociadas con la puesta en práctica del ataque y la defensa del equipo; si éstas son, en general, comprendidas con claridad por los miembros del equipo. La *aceptación del rol (AR)* hace referencia al componente afectivo del rol, la aprobación y la satisfacción asociadas con el rol asignado; así, por ejemplo, podría existir un entendimiento general dentro del equipo respecto a los roles asignados (claridad del rol), pero un descontento generalizado con las asignaciones (la satisfacción representa la aceptación del rol). La *percepción de la ejecución del rol (PER)* establece conexión con la conducta dominante de la implicación del rol, el grado en

que el equipo mantiene, en general, la percepción de las tareas asignadas a las llevadas a cabo.

Para la evaluación de la cooperación deportiva se utilizó el *Cuestionario de Cooperación Deportiva* de García-Mas et al. (2006), formado por 15 reactivos tipo Likert, que consta de 5 factores: dos disposicionales, *cooperación condicionada (CC)* y *cooperación incondicionada (CI)*, que hacen referencia a la tendencia personal para cooperar o competir; y tres situacionales, *cooperación con el entrenador (CE)*, *cooperación con los compañeros (CCO)* y *cooperación fuera del campo de juego (CFCJ)*, que hacen referencia a los estímulos ambientales para cooperar o competir.

Los datos referidos a las variables personales y deportivas se tomaron en los propios cuadernillos donde se incluían los dos instrumentos mencionados.

Procedimiento

Se solicitó y obtuvo el permiso de los responsables de los clubes de fútbol participantes en el estudio. Los entrenadores de cada equipo indicaron día y hora para la administración de los cuestionarios por sus jugadores. Bien en los propios vestuarios de los terrenos de juego donde entrenaban los jugadores, bien en salas anexas a estos, fueron utilizadas para la administración de los cuestionarios; antes de ello se informó a los jugadores de los objetivos de la investigación y de las instrucciones básicas para la cumplimentación de los autoinformes; además se firmó un consentimiento informado por parte de los padres de aquellos jugadores menores de edad, y por parte de los propios jugadores mayores de edad. Tres colaboradores entrenados en el protocolo de administración, se encargaron del trabajo de campo, supervisados por dos profesores (uno de psicología y otro especialista en metodología en ciencias del deporte).

Análisis Estadístico

Se realizó un análisis descriptivo de las variables objeto de estudio y para analizar la relación existente entre las diferentes variables se utilizó el análisis de regresión lineal simple. Para conocer la relación entre la escala de cooperación con las sub-escalas de cohesión, y viceversa, se utilizó el análisis de regresión lineal múltiple, mientras que para valorar las posibles diferencias entre categoría de juego, posición de los jugadores y titulares y suplentes, se utilizó el análisis de la varianza para un factor. Todos los análisis estadísticos se han realizado con un nivel de significación de $p < .05$.

Resultados

En la Tabla 1 se observa la media, desviación típica, mínimo, máximo, moda y número de sujetos analizados para cada una de las variables objeto de estudio, mostrándose los valores globales de cohesión y de cooperación, y los de sus respectivas subescalas

Tabla 1: Valores descriptivos de la Cooperación y la Cohesión, consideradas globalmente así como valores descriptivos de los diferentes factores que componen cada una de las escalas.

	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo	Moda	N válido
Cohesión Global	155.25	24.21	34.40	210.00	170	945
Claridad del Rol	52.36	8.48	10	70	58	945
Aceptación del Rol	50.68	8.87	14.40	70	52	945
Percepción de la Ejecución del Rol	52.22	8.94	10	70	56	945
Cooperación Global	62.75	6.98	15	75	61	945
Disposicional de Cooperación Condicionada	16.21	2.50	4	20	18	945
Situacional Cooperación con el Entrenador	12.50	1.95	3	15	14	945
Disposicional de Cooperación Incondicionada	17.15	2.18	4	20	18	945
Situacional Cooperación con los Compañeros	8.55	1.29	2	10	9	945
Situacional Cooperación Fuera del Campo de Juego	8.34	1.50	2	11	10	945

En la Tabla 2 se puede observar que no existen diferencias estadísticamente significativas ni en cohesión ni en cooperación respecto de las diferentes categorías de juego y posiciones de los jugadores, aunque aparecen diferencias significativas entre jugadores titulares y suplentes, respecto

de la cohesión [$t(896) = 2.357, p = .019$], percepción de la ejecución del rol [$t(896) = 3.039, p = .002$] y cooperación condicionada [$t(896) = 2.435, p = .015$], presentando valores superiores los titulares en todos los casos.

Tabla 2: Valores medios según categoría de juego, posición de los jugadores y titularidad.

	CATEGORÍA DE JUEGO				POSICIÓN DE LOS JUGADORES				TITULARIDAD			
	Infantil	Cadete	Juvenil	P valor	Portero	Defensa	Centro campista	Delantero	P valor	Titular	Suplente	P valor
Cohesión Global	155.53	153.80	156.52	.365	152.17	156.28	154.85	155.70	.521	156.58	152.30	.019
Claridad del Rol	52.36	51.82	52.95	.249	51.31	52.50	52.32	52.68	.608	52.70	51.58	.078
Aceptación del Rol	50.86	50.41	50.77	.798	49.36	51.18	50.48	50.80	.355	51.01	49.88	.092
Percepción de la Ejecución del Rol	52.31	51.58	52.81	.224	51.49	52.60	52.05	52.22	.726	52.88	50.84	.002
Cooperación Global	62.40	62.86	63.00	.536	62.47	63.24	62.41	62.63	.477	63.11	62.43	.189
Disposicional de Cooperación Condicionada	16.19	16.12	16.33	.582	16.25	16.38	16.07	16.15	.466	16.36	15.91	.015
Situacional Cooperación con el Entrenador	12.52	12.55	12.41	.670	12.59	12.58	12.38	12.51	.562	12.59	12.45	.312
Disposicional de Cooperación Incondicionada	16.96	17.22	17.28	.135	16.88	17.22	17.19	17.10	.578	17.23	17.06	.290
Situacional Cooperación con los Compañeros	8.51	8.60	8.55	.619	8.65	8.66	8.42	8.54	.110	8.54	8.69	.117
Situacional Cooperación Fuera del Campo de Juego	8.23	8.36	8.42	.258	8.10	8.40	8.35	8.33	.419	8.39	8.33	.624

Al relacionar la cooperación con la cohesión, mediante un análisis de regresión simple, se apreció una correlación estadísticamente significativa (con un valor bajo $r=.519, p<.001$). De igual modo se aprecian correlaciones significativas con valores bajos entre la cooperación y la claridad del rol ($r=.505, p<.001$), aceptación del rol ($r=.416, p<.001$), y

percepción de la ejecución del rol ($r=.475, p<.001$); así como entre la cohesión y la cooperación condicionada ($r=.300, p<.05$); la cooperación incondicionada ($r=.440, p<.001$); la cooperación con el entrenador ($r=.398, p<.05$), la cooperación con los compañeros ($r=.383, p<.05$), y la cooperación fuera del campo de juego ($r=.346, p<.05$) (ver Tabla 3).

Tabla 3: Coeficientes de regresión parcial. Variable dependiente Cohesión.

VARIABLES	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ	Beta		
(Constante)	41.179	6.139		6.708	.000
Disposicional de Cooperación Condicionada	.562	.307	.058	1.828	.068
Situacional Cooperación con el Entrenador	1.053	.456	.085	2.311	.021
Disposicional de Cooperación Incondicionada	3.037	.407	.273	7.457	.000
Situacional Cooperación con los Compañeros	3.187	.678	.169	4.704	.000
Situacional Cooperación Fuera del Campo de Juego	1.496	.521	.093	2.869	.004

Al realizar un análisis de regresión lineal múltiple, en el que se toma como variable dependiente los valores obtenidos en la escala de cohesión, y como variable independiente,

los obtenidos en las sub-escalas que forman la cooperación, únicamente se explica un 41% de la varianza de la variable dependiente. Sin embargo, sí existe relación lineal significati-

va entre la variable dependiente y el grupo de variables independientes [$F_{5,944}=73.366$, $p<.001$]. En la Figura 1 se aprecia la ecuación de regresión mínimo-cuadrática, obtenida a partir de la Tabla 3, donde solamente la constante, la coopera-

ción disposicional incondicionada, la cooperación situacional con el entrenador, la cooperación con los compañeros y la cooperación situacional fuera del campo, presentaron valores estadísticamente significativos.

$$\text{COHESIÓN} = 41.179 + 0.562 \cdot \text{DCC} + 1.053 \cdot \text{SE} + 3.037 \cdot \text{DCI} + 3.187 \cdot \text{SC} + 1.496 \cdot \text{SF}$$

DCC= Cooperación disposicional condicionada
 SE= Cooperación situacional con el entrenador
 DCI= Cooperación disposicional incondicionada
 SC= Cooperación situacional con los compañeros
 SF= Cooperación situacional fuera del campo de juego

Figura 1

$$\text{COOPERACIÓN} = 39.452 + 0.294 \cdot \text{CR} - 0.002 \cdot \text{AR} + 0.153 \cdot \text{PER}$$

CR= Claridad del Rol
 AR= Aceptación del Rol
 PER=Percepción de la ejecución del Rol

Figura 2

Tabla 4.- Coeficientes de regresión parcial. Variable dependiente: Cooperación

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	39.452	1.266		31.171	.000
Claridad del Rol	.294	.040	.357	7.299	.000
Aceptación del Rol	-.002	.037	-.002	-.046	.964
Percepción de la Ejecución del Rol	.153	.039	.195	3.867	.000

Discusión

Según los resultados obtenidos, se puede afirmar que los jugadores que han participado en el presente estudio, entienden la cohesión y la cooperación como dos mecanismos psicológicos propios e interrelacionados de la dinámica de sus equipos. Reconocen que su esfuerzo técnico, táctico y físico depende, en parte, de cómo se sienten atraídos o próximos a sus compañeros y entrenador, y que a la vez puede estar, en parte, determinado por la manera en que perciben que su pertenencia al equipo le puede ayudar a conseguir sus propios objetivos, deportivos y personales.

Los resultados de este estudio y los presentados por el trabajo de García-Mas et al. (2009) proveen base para confirmar la relación entre los dos constructos, aunque el nivel significativo de correlación, (o de dependencia mutua) no

permite considerar dos expresiones distintas de un único y mismo mecanismo psicológico asociado inherentemente con la dinámica interna de un equipo deportivo de competición, ya que los dos constructos se comportan de forma muy distinta. En primer lugar, la cohesión deportiva se muestra casi como un factor único, dependiente de la percepción y asunción de los roles que les corresponden, asignados fundamentalmente por sus entrenadores para su desarrollo táctico en competición, lo que sigue confirmando la solidez del constructo, demostrada empírica y meta-analíticamente (Beal, Cohen, Burke y McLendán, 2003; Carron et al., 2002; Sánchez y Amo, 2004). Sin embargo, la cooperación deportiva necesita mucha evaluación, tanto empírica como experimental. Los resultados obtenidos hasta ahora muestran que los factores internos de la cooperación se comportan de forma más independiente, siendo relevante la ausencia de relación entre la CC y la CI, y que asimismo parecen mostrar

consistencia transcultural (Almeida, García-Mas, Lameiras, Olmedilla, Ortega y Martins, en prensa; García-Mas et al., 2009). Cabe preguntarse si realmente se está frente a dos tendencias, claramente marcadas, respecto de la forma e intensidad de la entrega de esfuerzo por parte de los jugadores de fútbol estudiados.

Las relaciones con los factores situacionales inciden en la misma línea, ya que la CI apenas relaciona con la CFCJ (parecería ser que la entrega del esfuerzo sin demasiadas condiciones pone un límite más allá del vestuario). Igualmente, la CE se relaciona mucho más con la CI de los jugadores que con la CC (parecería que los jugadores deciden expresar sus deseos de cooperación mediante la colaboración siguiendo las instrucciones del entrenador, frente a las posibilidades de obtener sus objetivos mediante la vía de la negociación explícita o implícita con su entrenador).

Conceptualmente es significativo que la CC y la CI muestren una relación muy diferente con la cohesión deportiva y los factores que la constituyen, es decir, los roles dentro del equipo, su aceptación y percepción. La CC, la que plantea que el esfuerzo entregado por el deportista está en relación con la percepción que posee acerca de la cantidad y calidad de objetivos personales que podrá conseguir en relación con los objetivos del equipo, se relaciona de forma muy baja con la cohesión deportiva. Incluso muestra valores negativos al relacionarse con la AR dentro de los equipos. Es muy interesante observar, por lo tanto, como parecen actuar dos fuerzas distintas, y de sentido no directamente compatible, empujando en la misma dirección: incrementar el esfuerzo del jugador dentro del equipo.

Por otra parte, la CI, que se muestra entregando el esfuerzo sin que existan demandas de contraprestación de objetivos, se relaciona con la cohesión de una forma positiva, aunque siempre enmarcada dentro de la debilidad general del conjunto de relaciones entre cohesión y cooperación, lo que refuerza la idea antes apuntada, de la existencia de dos vías distintas de expresión de la afiliación social dentro del equipo, según la predisposición del jugador a entregar, o no, su esfuerzo y cooperación en función de sus objetivos personales.

Es importante indicar que la capacidad predictiva de ambos conceptos entre sí es muy baja y no muestra una direccionalidad, a pesar de que en el estudio de García-Mas et al. (2009) aparece un impacto significativo de la CC sobre la cohesión del equipo. Aparte de la dificultad de interpretación, dado el nivel de significación obtenido, estos datos parecen apoyar la tesis de la relativa independencia de los marcos teóricos estudiados, pero se mantienen las tendencias comentadas: la cohesión existente en un equipo parece depender, con un peso significativo, del nivel de CI y de la CCO, mientras que la CC, con un peso muy bajo, y la CE y CFCJ también contribuyen a la cohesión.

En cambio, la cooperación se comporta de nuevo de forma distinta, ya que la predicción que se puede hacer desde el nivel de cohesión deportiva (siempre con un nivel mucho menor general), se realiza a partir del peso de la PER, lo

que podría sugerir que la información acerca de cómo se percibe el desempeño deportivo dentro del equipo es importante para mostrar un nivel u otro de cooperación, en absoluta coherencia con el modelo de cooperación deportiva. Asimismo, la AR se revela como un factor que no predice la cooperación, es decir, una dimensión afectiva del jugador con el rol individual no contribuye para la resolución de intereses opuestos. Por lo tanto, y con las reservas metodológicas indicadas, se puede hablar de una diferencia fundamental entre los dos constructos en cuanto a su interrelación: la cohesión parece depender mucho más de la cooperación, que a la inversa.

En este sentido, se debe destacar que se ha hallado una importante diferencia entre los jugadores titulares y suplentes, respecto tanto de la cohesión como de la cooperación. Sin embargo, mientras la diferencia se establece significativamente respecto de la cohesión considerada globalmente (específicamente con el factor de la PER, que se ha demostrado como un *feedback* informativo relevante en las dinámicas de grupo consideradas), solamente aparecen diferencias entre titulares y suplentes en cuanto a sus niveles de CC.

Por último, no aparecen diferencias entre los parámetros que indican la evolución de la carrera de un deportista, o su especialización (edad, años de dedicación, posición dentro del equipo), respecto ni de la cooperación ni de la cohesión. Cabe preguntarse si estos datos implican en realidad que no se da una evolución de los dos conceptos estudiados en las edades consideradas, o si bien las dinámicas de equipo fundamentadas en la cooperación y cohesión deportivas se establecen precozmente con los jugadores de equipo que se han desarrollado durante un largo período de tiempo en un ambiente de competición, tanto interna como externa.

Parece claro, entonces, que los dos conceptos se relacionan de forma diversa, y que no son en absoluto dos entidades aisladas o especulares, así como que los jugadores los perciben también como diferentes. La CI se acerca más al concepto de cohesión global derivada de la atracción interpersonal, mientras que la CC no parece tener que ver con la cohesión globalmente considerada, e incluso se halla relacionada de forma negativa con algún aspecto de clarificación de roles, que se ha demostrado como un factor fundamental en las dos dinámicas. Estos datos podrían significar que los procesos sociales de afiliación, atracción y establecimiento de roles dentro de un equipo deportivo actúan de forma relativamente independiente de los procesos de integración al equipo basados en el establecimiento de objetivos personales y grupales por parte de los jugadores.

Desde este punto de vista práctico, y en relación a la intervención psicológica, un mayor conocimiento de las dinámicas internas de los equipos deportivos, posibilita claves de actuación e intervención por parte de los profesionales cuya responsabilidad es el hacer funcionar al equipo para conseguir objetivos, generalmente deportivos, aunque a veces también formativos. El entrenador es la figura clave en la dirección del equipo, aspectos como la autopercepción de sus propias competencias profesionales (Cunha, Mesquita,

Moreno, Boletto, Tavares y Silva, 2010) juegan a favor de una mejor potenciación de las dinámicas internas del equipo, pero no se debe olvidar el papel de dirección o co-dirección que realizan otros miembros del equipo técnico, que pueden trabajar como mediadores en las relaciones entrenador-jugadores (incluso profesionales) para la consecución de sus objetivos individuales y colectivos. En este sentido, y ya que la cooperación más “altruista”, la CI, se manifiesta casi exclusivamente en los entrenamientos y la competición, un equipo técnico bien valorado (percibido) como altamente capacitado como profesional, ayudará a desarrollar conductas y actitudes de cooperación, fundamentalmente en aquellos jugadores así predisuestos. Aún queda por estudiar cual debe ser el alcance de los refuerzos y recompensas para este tipo de jugadores.

Asimismo, desde este punto de vista aplicado, se puede plantear que a las actuaciones dirigidas al mantenimiento o a la mejora del nivel de cohesión deportiva (clarificación y aceptación de roles, establecimiento de límites de cada jugador, y la entrega de información sobre cómo se esta desempeñando el rol deportivo asignado) y su relación con la eficacia (Leo, García, Sánchez y Parejo, 2008; Leo, García,

Parejo, Sánchez y Sánchez, 2010) o el rendimiento deportivo (González y Ortín, 2010; Leo, Sánchez, Sánchez y García, 2009; Olmedilla, Ortega, Ortín y Andreu, 2010) deberían añadirse las actuaciones dirigidas a obtener la máxima CC de los jugadores (negociación explícita o implícita de objetivos) y a reforzar y recompensar la CI de los jugadores del equipo. En este sentido, se puede plantear la efectividad, tanto de propuestas de tareas cooperativas (Leo, García, Parejo, Sánchez y García-Mas, 2009), como de las actividades programadas por los entrenadores en el sentido de fortalecer los lazos de unión fuera del contexto deportivo (comidas para hablar, reuniones sociales para confraternizar, etc.) respecto de la mejora de la cohesión y cooperación, del esfuerzo individual y del rendimiento deportivo, en última instancia.

Sería necesario realizar estudios (empíricos y experimentales) para analizar la relación de los distintos niveles de cooperación y cohesión de los equipos y su rendimiento, considerado tanto individual como grupal, así como los sistemas prácticos de intervención para modificar estas dos variables en los equipos deportivos.

Referencias

- Almeida, P.L., García-Mas, A., Lameiras, J., Olmedilla, A., Ortega, E., & Martins, S. (en prensa). Avaliação da percepção de cooperação desportiva: propriedades psicométricas da adaptação portuguesa. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*.
- Alzate, R., Lázaro, I., Ramírez, A., & Valencia, J. (1997). Análisis del impacto del estilo de comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, la eficacia colectiva y la satisfacción. *Revista de Psicología del Deporte*, 12, 7-25.
- Axelrod, R. (1986). *La evolución de la cooperación*. Madrid: Alianza (Orig. 1982).
- Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J., & McLendon, C.L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 6, 989-1004.
- Caporael, L.R., Dawes, R.M., Orbell, J.M., & Van de Kragt, A.J.C. (1989). Selfishness examined: Cooperation in the absence of egoistic incentives. *Behavioral and Brain Sciences*, 4, 683-698.
- Carron, A.V. (1991). El equipo deportivo como un grupo eficaz. En J.M. Williams (coord.), *Psicología aplicada al deporte*, (pp. 131-155). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Carron, A.V., & Grand, R.R. (1982). *Team climate questionnaire: Form B*. London, Ontario: Faculty of Physical Education, University of Western Ontario.
- Carron, A.V., Colman, M.M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: a meta analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 168-187.
- Carron, A.V., Spink, K.S., & Prapavessis, H. (1997). Team Building and Cohesiveness in the Sport and Exercise Setting: Use of Indirect Interventions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 61-72.
- Cunha, G., Mesquita, I., Moreno, M.P., Boletto, A.F., Tavares, T.M., & Silva, P.F. (2010). Autopercepción de las competencias profesionales de los entrenadores de fútbol en función de la experiencia personal y de la formación académica. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10(1), 23-36.
- Dawe, S.W.L., & Carron, A.V. (1990). Interrelationships among role acceptance, role clarity, task cohesion, and social cohesion. Paper presented at the *Canadian Psychomotor Learning and Sport Psychology Association*. Windsor, ON.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-152.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K.W. (1950). *Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Housing*. New York: Harper
- García-Mas, A., & Vicens, P. (1995). Cooperación y rendimiento en un equipo deportivo. *Psicothema*, 7, 1, 5-19.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., García-Quintero, E., & Ortega, E. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicothema*, 18 (3), 425-432.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Ortega, E., Almeida, P., Lameiras, J., Sousa, C., & Cruz, J. (2009). Cooperation and cohesion in competitive soccer teams. *International Journal of Hispanic Psychology*, 2(1), 689-696.
- González, J., & Ortín, F.J. (2010). Indicadores de rendimiento y cooperación deportiva. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10 (suppl.), 57-61.
- Johnson, R.T., Bjorkland, R., & Krotec, M.L. (1984). The effects of Cooperative, Competitive and Individualistic Student Interaction Patterns on the Achievement and Attitudes of Students learning the golf skill of Putting. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 55, 129-134.
- Leo, F.M., García, T., Parejo, I., Sánchez, P.A., & García-Mas, A. (2009). Aplicación de un programa de intervención para la mejora de la cohesión y la eficacia en jugadores de baloncesto. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 9(1), 73-84.
- Leo, F.M., García, T., Parejo, I., Sánchez, P.A., & Sánchez, D. (2010). Interacción de la cohesión en la eficacia percibida, las expectativas de éxito y el rendimiento en equipos de baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 89-102.
- Leo, F.M., García, T., Sánchez, P.A., & Parejo, I. (2008). Importancia de la percepción de eficacia para la mejora de la cohesión en el fútbol. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 8(1), 47-60.
- Leo, F.M., Sánchez, P.A., Sánchez, D., & García, T. (2009). Relación de los componentes multidimensionales de la cohesión con el rendimiento en equipos de baloncesto. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 9(suppl.), 68.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Row.
- Lott, A.J., & Lott, B.A. (1971) Group cohesiveness as interpersonal attraction. Antecedents of liking. En B.L. Hunton y H.J. Reitz (Eds) *Group and Organizations: Integrated readings in the analysis of social behavior* (pp. 42-62). Belmont, CA: Wadsworth.
- Meglino, B.M., & Korsgaard, A. (2004). Considering Rational Self-Interest as a Disposition: Organizational Implications of Other Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89, 946-959.

- Michailisin, M.D., Karau, S.J., & Tangpong, C. (2007). Leadership's activation of team cohesion as a strategic asset: an empirical simulation. *Journal of Business Strategies*, 23, 987-1012.
- Montagu, M.F.A. (1949). The origin and nature of social life and the biological basis of cooperation. *The Journal of Social Psychology*, 29, 267-283.
- Nash, J.F. (1953). Two-person, Cooperative Games. *Econometrica*, 18, 155-162.
- Olmedilla, A., Ortega, E., Ortín, F.J., & Andreu, M.D. (2010). Programa de intervención psicológica en futbolistas: evaluación de habilidades psicológicas mediante el CPRD. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(2), 249-262.
- Orlick, T. (1978). Cooperative Games: Systematic analysis and cooperative impact. En F. Smoll y R.E. Smith (Eds.), *Psychological perspectives in youth sports* (pp. 12-57). New York: Hampshire.
- Poundstone, W. (1995). *El Dilema del Prisionero*. Madrid: Alianza (Orig. 1992).
- Rabbie, J.M. (1995) Determinantes de la cooperación instrumental intragrupo. En R.H. Hinde y J. Groebel (Eds.), *Cooperación y conducta prosocial* (pp. 97-131). Madrid: Visor Aprendizaje (Orig. 1991).
- Rico, R., & Fernández-Ríos, M. (2002). Diseño organizacional como proceso simbólico. *Psicobema*, 14, 415-425.
- Sánchez, J.C., & Amo, E.A. (2004). Acuerdo intragrupal: una aplicación a la evaluación de la cultura de los equipos de trabajo. *Psicobema*, 16, 88-93.
- Simon, H.A. (1993). Altruism and economics. *American Economic Review*, 83, 156-161.
- Thibaut, J.W., & Kelley, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- Turman, P.D. (2003). Coaches and cohesion: The impact of coaching techniques on team cohesion in the small group sport setting. *Journal of Sport Behavior*, 26, 86-103.
- Van Vugt, M., Snyder, M., Tyler, T.R., & Biel, A. (2000). *Cooperation in Modern Society*. Londres: Routledge.

(Artículo recibido: 4-5-2010; aceptado: 26-9-2010)