



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de Psicologia

Treball de Fi de Grau

UNA REVISIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DE LA COHESIÓN GRUPAL Y EL LIDERAZGO DEL ENTRENADOR EN EL RENDIMIENTO DEPORTIVO EN FÚTBOL.

KAREN FERREIRO ABELLA

Grau de Psicologia

Any acadèmic 2019-2020

DNI de l'alumne: 43461569X

Treball tutelat per: Juan Tomás Escudero López

Departament de: Psicologia

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palabras clave del trabajo: *Fútbol, cohesión, liderazgo, rendimiento deportivo*

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ASPECTOS CONCEPTUALES	5
2.1 RENDIMIENTO DEPORTIVO	5
2.2 COHESIÓN	8
2.3 LIDERAZGO	10
3. CONCLUSIONES	18
4. DISCUSIÓN	21
5. BIBLIOGRAFIA	25
6. ANEXOS	30

RESUMEN: Existen diversas variables psicológicas que intervienen en el éxito de un equipo deportivo (Núñez-Prats y García-Más, 2017). La cohesión grupal y el liderazgo por parte del entrenador dentro de un equipo de fútbol son dos factores claves para su formación y desarrollo, influyendo directamente al rendimiento deportivo. Aunque la cohesión y el liderazgo no sean determinantes en la consecución de los objetivos de un equipo deportivo, son dos variables facilitadoras del rendimiento óptimo del mismo (Williams y Hacker, 1982; Alzate et al., 1997; Hernández et al., 2005; Urra, 2015). Debido a la importancia que han adquirido dichos términos en el ámbito deportivo, encontramos numerosas investigaciones con el objetivo de poder medir y trabajar en conseguir un elevado nivel de cohesión grupal y un liderazgo apropiado para llevar al equipo a su máximo rendimiento (Leo Marcos et al., 2009; Losada et al. (2012).

PALABRAS CLAVE: *Fútbol, cohesión, liderazgo, rendimiento deportivo*

ABSTRACT: There are various psychological variables that intervene in the success of a sports team (Núñez-Prats y García-Más, 2017). Group cohesion and leadership by the coach within a soccer team are two key factors for its formation and development, directly influencing sports performance. Although cohesion and leadership are not decisive in achieving the goals of a sports team, they are two variables that facilitate its optimal performance mismo (Williams y Hacker, 1982; Alzate et al., 1997; Hernández et al., 2005; Urra, 2015). Due to the importance that these terms have acquired in the sports field, we found numerous investigations with the aim of being able to measure and work to achieve a high level of group cohesion and appropriate leadership to bring the team to its maximum performance (Leo Marcos et al., 2009; Losada et al. (2012).

KEYWORDS: *Soccer, cohesion, leadership, sports performance*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el deporte constituye un fenómeno social con gran trascendencia en nuestra sociedad. Muchos padres sueñan con que sus hijos consigan el “éxito” en el deporte, en los clubes de alto nivel, los fichajes se han convertido en un negocio y la prensa deportiva cada vez alcanza mayor protagonismo en los periódicos y los medios de comunicación.

Hay muchos factores que influyen en el deportista para alcanzar su máximo rendimiento sobre todo a nivel profesional. Un buen estado físico no determina un óptimo rendimiento, si no que influyen también otras variables.

Williams y James (2001) apuntan que el rendimiento deportivo de un deportista es multifactorial. El éxito o el fracaso del deportista o de un equipo, procederán de una combinación de capacidades físicas (fuerza, velocidad, resistencia...), capacidades técnicas, capacidades tácticas y capacidades psicológicas (personalidad, habilidades de afrontamiento...), al igual que otras variables ajenas al deportista (árbitro, terreno de juego, rival...). Es decir, se considera al deportista como una unidad funcional (emocional, cognitiva, social, fisiológica y comportamental) que necesita de una atención y entrenamiento global para obtener su máximo rendimiento (Morilla et al., 2003).

Algunos de los objetivos actuales de los equipos deportivos es la búsqueda de la unión entre los miembros del equipo, al igual que el conseguir la mayor eficacia por parte de los mismos. Por ello, se considera crucial el poder establecer cuáles son los factores que influyen en conseguir el rendimiento óptimo de un equipo.

Es evidente que la condición física del deportista, el entrenamiento, su genética o alimentación, entre otros factores, son claves en su rendimiento deportivo. Pero, por otro lado, y cumpliendo otro papel importante, encontramos las variables psicológicas. El éxito como el fracaso dependerán de la combinación de las capacidades físicas, técnicas, tácticas y psicológicas.

Si ya son esenciales en el desempeño de un deportista variables psicológicas como la motivación, emoción, atención, concentración, entre otras; en deportes de equipo encontramos factores que son determinantes en su rendimiento como la comunicación, cohesión, liderazgo o la cooperación. Estos son conceptos claves, pero, al ser imposible abordarlos todos, en el presente trabajo nos centraremos en la cohesión y el liderazgo en un equipo deportivo.

Para empezar, es importante diferenciar entre un grupo y un equipo. Un grupo deportivo hace referencia a un conjunto de personas sin tener en cuenta la tarea por la cual se han unido, es decir, el conjunto de personas en sí, sin un objetivo específico y concreto. En cambio, un equipo deportivo sí tiene una tarea determinada a realizar, en el cual sus miembros se organizan para llevarla a cabo y existe una identidad y una necesidad del “otro”, esto es, una interdependencia entre los integrantes y cada uno asume un rol que complementa al resto del equipo (Losada et al., 2012).

García-Mas, Olmedilla, Morilla, Rivas, García y Ortega (2006) definen el equipo deportivo como un conjunto de personas que trabajan conjuntamente para realizar una tarea, los cuales comparten responsabilidades en cuanto a los resultados colectivos, viéndose a sí mismos y por los demás como entidades sociales. Cada uno de los miembros de equipo es responsable de dirigir e involucrar su rol hacia la consecución del objetivo en cuanto al beneficio colectivo.

Aunque son numerosas las variables psicológicas estudiadas que intervienen en el rendimiento deportivo óptimo, en este estudio nos centraremos en la cohesión grupal y en el liderazgo por parte del entrenador dentro de un equipo deportivo, siendo estos dos atributos característicos de los equipos exitosos y conforman dos elementos claves para la formación y desarrollo del trabajo en un equipo deportivo.

ASPECTOS CONCEPTUALES

RENDIMIENTO DEPORTIVO

Núñez-Prats y García-Más (2017), definen rendimiento deportivo como “el resultado de una actividad deportiva, dentro del deporte de competición según unas reglas previamente establecidas”, y consideran que estamos ante un concepto que engloba muchos factores, tales como la preparación física, táctica, técnica y psicológica y que ha resultado de especial importancia para la práctica de cualquier deporte.

Así, en el rendimiento deportivo, pueden influir diferentes tipos de variables tales como la motivación, la atención, el estrés, la ansiedad o la autoconfianza. Por ello resulta tan relevante su estudio y conocimiento específico, para poder llegar a manipularlas de tal forma que se obtengan así mejores resultados (Molina et al., 2014).

Para Pardo (2010) es “la capacidad que tiene un deportista de poner en marcha todos sus recursos bajo unas condiciones determinadas”. Mientras que Leonardo Alberto (2012) lo define como una *“acción motriz, cuyas reglas fija la institución deportiva, que permite a los sujetos expresar sus potencialidades físicas y mentales”*.

Navon y Gopher (1979), consideran que “el rendimiento en una tarea determinada depende de la cantidad de recursos utilizados y de la eficiencia de estos recursos”; insistiendo estos autores que a cada tarea particular precisa de unos recursos específicos diferentes a los que requiere otro tipo de tarea distinta”.

Y en ese sentido, Billat (2002) y Gil (2013) consideran que se puede hablar de rendimiento deportivo desde el mismo momento en que la acción optimiza la relación entre las capacidades físicas de una persona y el ejercicio deportivo a realizar (Gil, 2013; Billat, 2002).

Finalmente, Cortezaga y Luong (2015) definen el rendimiento deportivo como “el nivel de eficiencia que se manifiesta dentro de un proceso de entrenamiento o competencia deportiva, expresado en el cumplimiento de los objetivos que se desean alcanzar en un periodo de tiempo determinado, lo que será controlado sistemáticamente, para comprobar la capacidad de rendimiento deportivo alcanzada en cada control”.

Haciendo referencia a un equipo deportivo de fútbol, este es un deporte que requiere la colaboración por parte de todos los jugadores. Cada acción repercute en otros y las aportaciones individuales de cada miembro del equipo son importantes. Pero no existe una evaluación oficial de forma individual, sino que están sujetos al resultado final del equipo en su totalidad.

Ello significa que no es fácil medir el rendimiento de un equipo, ya que se puede dar el caso en el cual el resultado final no sea satisfactorio pero los jugadores perciban su desempeño de manera positiva. Este hecho lo refleja Chelladurai y Riemer (1997) al destacar que “es imperativo que la evaluación de un programa deportivo se base en la satisfacción del atleta junto con medidas de desempeño como, por ejemplo, clasificaciones por victorias versus derrotas”,

ya que en numerosas ocasiones las medidas de rendimiento se ven afectadas por otros factores como la suerte, el desempeño del adversario, posibles lesiones o bajada de rendimiento de jugadores relevantes del equipo, errores de los árbitros, entre otros (Borrego et al., 2012).

En consecuencia, no podemos determinar el rendimiento del equipo simplemente en función de los resultados de los partidos en cuanto a victoria-derrota, ya que este tipo de medidas son válidas solamente en momentos de competición. Como hemos visto, podemos contar con un equipo que a final de temporada no termine primero de liga, pero la percepción global del desempeño del equipo y la satisfacción personal de los jugadores sea favorable.

En este sentido, Martín (2001) considera que es “el resultado de una actividad deportiva que, especialmente dentro del deporte de competición, cristaliza en una magnitud otorgada a dicha actividad motriz según reglas previamente establecidas” y diferencia entre rendimiento autopercebido, refiriéndose al “rendimiento individual que tienen los propios jugadores del equipo de sí mismos” y; rendimiento heteropercebido, como la “percepción que tiene una persona externa del grupo de deportistas, como puede ser el entrenador, sobre el rendimiento deportivo de los jugadores del equipo”.

Cabe destacar que el rendimiento óptimo en un equipo de fútbol no es el de cada jugador de forma individual, sino del equipo en su totalidad. Cuando llegamos a este punto, no hablamos de rendimiento deportivo como tal, sino de potencial rendimiento, considerado como “los mejores rendimientos posibles del grupo, delante a sus recursos (capacidades, conocimiento, experiencia y competencias individuales) y de las exigencias de las tareas” (Almeida, 2008).

Esto se ve reflejado en la teoría de Steiner (1972), bajo la cual se identifica la productividad real del equipo como la potencial productividad menos las pérdidas debido a procesos de grupo imperfectos o defectuosos. Así, solo cuando un grupo utiliza correcta y eficazmente los recursos a su alcance para responder correctamente a las exigencias de la tarea que están llevando a cabo, es porque su rendimiento y productividad reales se aproximan de la productividad potencial. En un equipo de fútbol, por ejemplo, tiene que existir un trabajo colectivo, preciso y automatizado entre todos los jugadores en el campo (Almeida, 2008).

Almeida (2008) considera que han surgido muchas dudas sobre los factores que pueden influir en este rendimiento grupal y cómo mejorarlo para que los equipos den lo mejor de sí,

puesto que estamos ante un grupo de variables interactivas de naturaleza sociopsicológica y; en este sentido, apunta que una de las variables constantemente investigadas para identificar los factores o procesos que pueden producir un aumento en el rendimiento grupal del equipo es la cohesión grupal.

COHESIÓN

El concepto de cohesión nace de las primeras afirmaciones de Festinger, Schacter, y Back (1950), donde apuntan que la cohesión es el resultado de la suma de todas las fuerzas que influyen en que un grupo permanezca unido (Leo Marcos et al., 2011). Posteriormente, el concepto cohesión de grupo empleado en términos de trabajo en equipo, lo definen Carron, Brawley y Widmeyer (1998) como “un proceso dinámico reflejado en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido en la búsqueda de sus metas y objetivos”.

Dicho de otra manera, cohesión sería “la tendencia de un grupo a mantenerse junto y permanecer unido en la consecución de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros” (Carron, Eys y Burke, 2007).

Debido al interés que ha despertado en la Psicología del Deporte el término de cohesión grupal, se han propuesto diversos modelos que intentan dar explicación a este proceso. El modelo de cohesión grupal más reconocido y utilizado en el ámbito del deporte es el que fue desarrollado por Carron, Brawley y Widmeyer (1998).

Según su modelo (figura 1), este término se compone de dos dimensiones básicas: a) la cohesión de tarea que se refiere al grado con el que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar un objetivo común y; por otro lado, b) la cohesión social que indica el grado en el que los miembros de un equipo sienten simpatía entre sí y disfrutan del compañerismo grupal.

Estos dos enfoques (cohesión de tarea y cohesión social) se aplican a dos percepciones diferenciadas: la atracción que sienten los miembros hacia el grupo y la integración que perciben tener los miembros en dicho grupo (Bohórquez Gómez-Millán et al., 2017).

De esta manera, al combinarse entre ellas, se identificarían cuatro manifestaciones de la cohesión de equipo: Integración Grupal Tarea, Integración Grupal Social, Atracción Individual hacia el Grupo Tarea, y Atracción Individual hacia el Grupo Social.

Además, este modelo sugiere cuatro antecedentes principales que deberían controlarse ya que afectan al desarrollo de la cohesión en el ámbito del deporte que son: los factores ambientales, los factores personales, los factores de liderazgo y los factores de equipo (Miguel et al., 2010).

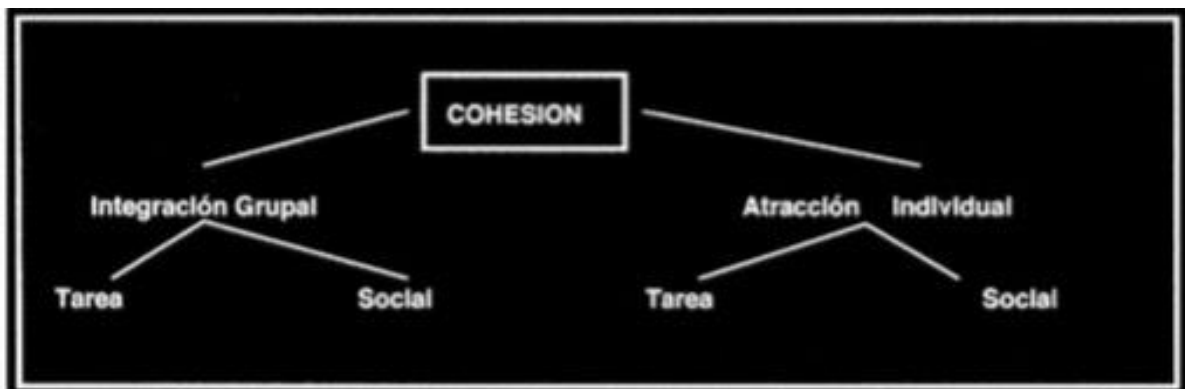


Figura 1. Modelo multidimensional de la cohesión grupal de Carron, Brawley y Widmeyer (1998).

A pesar de que teóricamente cada una de estas dimensiones sería suficiente para hacer que los deportistas de un equipo permanecieran unidos, están definidas para actuar de forma conjunta ya que representan un modelo multidimensional de la cohesión grupal. Aun así, el propio modelo asume que las cuatro dimensiones no son estáticas y por tanto son susceptibles al cambio.

Como señalan Alzate et al. (1997) y, a raíz de esta conexión entre la definición y la operacionalización de la cohesión, se han llevado a cabo a partir del año 1895 hasta la actualidad, diversos estudios interesados en explicar la relación entre la cohesión grupal y el rendimiento deportivo.

En este sentido, Williams y Hacker (1982) y Alzate et al. (1997) apuntaban a que la cohesión grupal es uno de los factores determinantes en la consecución del éxito deportivo.

En cuanto a esta relación entre cohesión y rendimiento, se plantea un dilema en cuanto a la dirección de causalidad entre estas dos variables. Así encontramos autores como Grieve y cols. (2000) que consideran que es el rendimiento el que influye de manera positiva en la consolidación de la cohesión en el equipo; mientras que autores como González (2007) consideran que es la cohesión la que favorece al rendimiento del equipo.

En línea general, vemos como la cohesión grupal influye de manera positiva en el rendimiento deportivo. Podríamos afirmar que, aunque un alto grado de cohesión no asegura el éxito del equipo, sí es un elemento facilitador del mismo. Autores como Carron, Colman y Wheeler (2002) establecen que la relación entre cohesión y rendimiento es circular, de tal manera que el éxito en la ejecución incita a un incremento de la cohesión, y esta a su vez, provoca un aumento del rendimiento. En el mayor de los casos, se tiende a obtener una relación positiva entre cohesión y rendimiento deportivo cuando este se define a través de conductas o tareas -logros-, y no por el resultado en sí del equipo (Bohórquez Gómez-Millán et al., 2017).

LIDERAZGO

Dentro de los ámbitos de intervención en la psicología del deporte, otro de los aspectos más relevantes y a la vez complejos a la hora de llevarlos a la práctica es el de liderazgo, y es un concepto esencial en una estructura grupal como es un equipo deportivo, además, es una parte determinante en la efectividad y en los resultados que pueda alcanzar el mismo.

A pesar de provocar un gran interés, nos encontramos con una vaguedad a la hora de definir el liderazgo, ya que es un término que está muy relacionado con otros conceptos como el poder, la influencia, la autoridad, entre otros. Es decir, no es un concepto que dependa de sí mismo, si no que debemos de tener en cuenta también otros factores. Como es de esperar, a través de una extensa revisión bibliográfica para llegar a una definición concisa, no ha sido posible obtener solo una, si no que vemos múltiples intentos por plasmar una definición sobre el concepto de liderazgo.

Así, tal y como apunta García (1999), las diferentes definiciones que encontramos no son excluyentes, sino que se complementan entre sí. Además, en la misma línea de Bass (1990), destaca que entre la mayoría de los autores hay un gran consenso al aceptar que el liderazgo implica un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores.

Bass (1990) propuso la siguiente definición del concepto liderazgo: “El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agente de cambio -personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos-. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo”.

Por otro lado, Barrow (1977) lo define como “un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”.

Martens (1987) estableció cuatro componentes para que un liderazgo sea eficaz, es decir, para que se pueda desarrollar un clima en el que todos los miembros del equipo puedan expresar su potencial y llevar su rendimiento al máximo. Estos cuatro componentes a tener en cuenta son las cualidades del líder, los estilos de liderazgo, las características de los liderados y los factores de la situación (figura 2).



Figura 2. Componentes de un liderazgo eficaz de Martens (1987).

En un inicio se consideró que el liderazgo se daba por unas cualidades innatas que presentaban los líderes, pero posteriormente se abandonó esta idea, ya que estas cualidades no son universales ni suficientes para conseguir un liderazgo eficaz, ni se dan en todas las situaciones y tipos de liderazgo. Es decir, el liderazgo no solo depende de las características del líder, sino también de la interacción entre el líder y los seguidores (en nuestro caso entre el entrenador y los jugadores) y de los factores inter e intragrupal que puedan influir en el liderazgo (Hernández et al., 2005).

Por tanto, se abandona la idea de que existen unas características personales e innatas que harían a un líder eficaz en cualquier situación, y por otro lado, se han analizado las características de líderes claramente reconocidos como tales, identificando determinadas características que sí deben estar presentes para que haya un liderazgo eficaz, sin esto significar que cualquier persona que posea dichos requisitos sea un buen líder automáticamente.

Alves (2000) expone algunas de las cualidades para un liderazgo eficaz de acuerdo con Martens (1987), y aunque no sean determinantes ni suficientes, como hemos comentado anteriormente, sí pueden ser características facilitadoras para ser un líder eficaz:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables
11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales

También, tal y como señala Hernández et al. (2005), es importante que un líder conozca las metas del grupo y que proporcione los recursos necesarios a los miembros del equipo para alcanzar los objetivos establecidos. Para que un entrenador sea un buen líder, deben establecer claramente las metas a conseguir y los métodos y procedimientos para poder alcanzarlos. Saber dirigir, planificar, organizar y programar, son tareas básicas que tienen que estar presentes en un buen entrenador.

Para que esto se dé, tiene que haber un equipo que liderar, y por tanto una interacción entre líder y miembros del equipo. Dado que cada persona percibe y construye la realidad a raíz de sus propias interpretaciones, es importante que haya un acuerdo entre lo que se espera del entrenador y lo que espera él de los deportistas (Urra, 2015).

En esta línea y, haciendo una aproximación del liderazgo deportivo a un modelo más conductual, encontramos el Modelo Multidimensional de Liderazgo propuesto por Chelladurai (1978), el cual surge del contexto deportivo y es la propuesta teórica más estudiada sobre el tema. Este modelo explica tres aspectos de la conducta del entrenador (figura 3):

- La conducta requerida del líder (la que se espera que llevará acabo)
- La conducta real del líder (la que perciben los deportistas de su propio entrenador y que no suele coincidir con lo que percibe el entrenador de sí mismo)
- La conducta preferida del líder (la que preferirían los jugadores sobre su entrenador)

Además, en estos aspectos influyen también una serie de antecedentes y de consecuentes que son: a) las características de la situación, b) las características del líder/entrenador y c) las características de los deportistas. De estos tres elementos interdependientes entre ellos, dependerá la efectividad del liderazgo.

Hernández et al. (2005) consideran como hipótesis central de este modelo que el grado de congruencia entre los tres aspectos de la conducta del entrenador es la condición más importante y que existe una relación positiva entre el rendimiento y la satisfacción entre los miembros del equipo. Es decir, cuanto mayor sea la congruencia entre lo que se demanda al entrenador y sus características, más probabilidades habrá de crear un clima favorable en el equipo y mayor satisfacción entre sus miembros. El entrenador, para conseguir ser efectivo, deberá adecuar su conducta real a lo que esperan los jugadores de él y a lo que exige la situación concreta en cada momento.

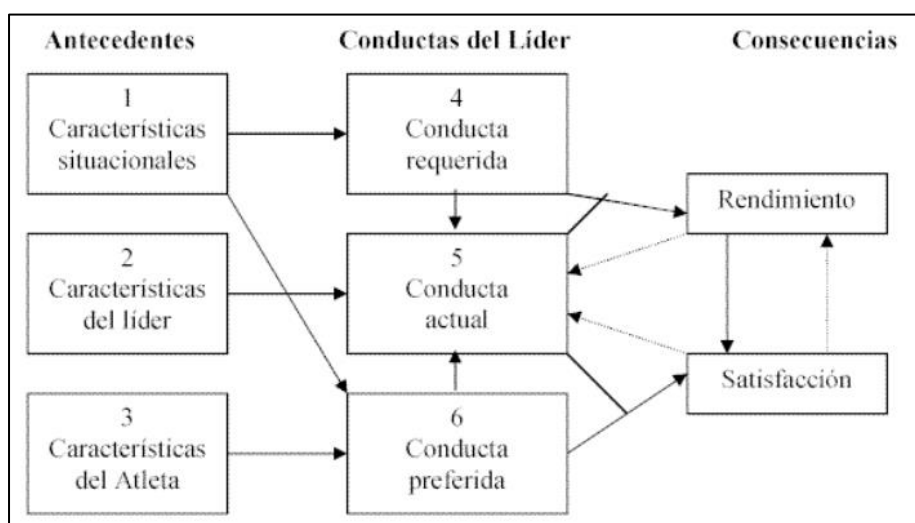


Figura 3. Modelo Multidimensional de Liderazgo (Chelladurai, 1978).

Chelladurai y Saleh (1978) elaboraron un cuestionario para poder medir el tipo de liderazgo que emplean los entrenadores. El "Leadership Scale for Sport" está compuesto por 40 ítems, en una escala tipo Likert con un rango de 1 a 5 desde "totalmente en desacuerdo" a "totalmente de acuerdo" e identifica cinco tipos de liderazgo o entrenador deportivo, y realizando una breve definición de cada dimensión como propone Alves (2000), encontramos:

Entrenamiento e instrucción

Cuando el comportamiento del entrenador está basado en la mejora del rendimiento de los deportistas centrándose en unos entrenamientos estrictos y pautados, realizando la instrucción de las prácticas, técnicas y tácticas.

Ejemplo: "explico a cada jugador la técnica y la táctica del deporte"

Apoyo Social

El entrenador se caracteriza por interesarse en los miembros del equipo y por su bienestar. Tiene como objetivo conseguir un buen ambiente entre el grupo y busca una buena relación personal con los deportistas.

Ejemplo: "ayudo a los jugadores en sus problemas personales"

Feedback positivo

Las conductas del entrenador se centran en reconocer y reforzar positivamente los buenos desempeños del deportista.

Ejemplo: "felicitó a los jugadores delante de los demás por jugar bien"

Democrático

El entrenador favorece la participación de los deportistas en la toma de decisiones relativas a los objetivos del equipo, a los métodos de trabajo y las estrategias a seguir.

Ejemplo: "permiso que los jugadores opinen cuando se toman decisiones"

Autocrático

El comportamiento del entrenador promueve la independencia en la toma de decisiones, estableciendo sus normas y dando prioridad a su autoridad personal.

Ejemplo: "me niego a cambiar de opinión e impongo la mía"

Según Chelladurai (1978) hay una influencia de las características de los liderados en el comportamiento del líder, y que como es de esperar, la necesidad de liderazgo y los deseos de cada miembro serán diferentes en una persona u otra. Algunos preferirán aceptar las responsabilidades y formar parte de la toma de decisiones y otros se sentirán más cómodos acatando las normas y la autonomía de las decisiones por parte del entrenador.

Por otro lado, los factores situacionales son claves en este modelo. Alves (2000) expone que la premisa fundamental del factor situacional en la eficacia del liderazgo es que se exigen diferentes modos de actuar según las distintas situaciones, y por tanto, un buen entrenador será eficaz cuando sepa utilizar un estilo adecuado de liderazgo según lo requiera cada situación. Esto significa que la flexibilidad en el uso de los diferentes estilos de liderazgo debe ser una cualidad fundamental en el entrenador. El nivel de participación y la involucración en la tarea por parte de los deportistas reclamarán diferentes tipos de comportamiento.

Así, según Martens (1987), los deportistas amateurs prefieren entrenadores que proporcionen un feedback constante y un estilo más basado en el refuerzo, en cambio los más expertos lo prefieren basados en la participación y el apoyo social. También afirma que los deportistas de éxito prefieren que los entrenadores proporcionen apoyo emocional y que trabajen más enfocados en el atleta, más que dirigiéndolos.

Por otro lado, también de acuerdo con Martens (1987), la variable situacional más importante es la tarea a realizar, sobre todo en lo que se refiere a deportes individuales o colectivos. Estos últimos necesitan una mayor estructuración y coordinación del equipo que los individuales, por tanto, conlleva a que los deportes colectivos requieren una mayor dirección por parte del entrenador y en consecuencia un estilo de liderazgo de naturaleza más autocrática, y los miembros del equipo tienden también a preferir entrenadores con comportamientos enfocados al entrenamiento y la instrucción, más que los de deportes individuales. (Alves, 2000).

Urra (2015) cita algunas investigaciones sobre el tema que nos ocupa, como las de Alzate et al. (1997) o las de Fenoy y Campoy (2012), que comprueban que el tipo de comunicación que emite el entrenador afecta al desarrollo integral del deportista, la motivación, la cohesión grupal al igual que al rendimiento deportivo. Por ello es interesante plantear que si el entrenador hace un trabajo consciente de cómo afecta su interacción con los jugadores del equipo, podría trabajar con mejor facilidad en eliminar o reducir las conductas que considera inadecuadas y reforzar las deseadas.

Otros autores como Rosado et al. (2007) establecen que la satisfacción de los jugadores depende precisamente del tipo de comunicación del entrenador, y que las conductas de feedback positivo, apoyo social, instrucción y entrenamiento, y estilo democrático por su parte, genera un mayor grado de satisfacción, confianza, respeto y compromiso por parte de los deportistas hacia su líder.

De igual manera, Leal y colaboradores (2004) y Riemer y Chelladurai (1995) basándose en la Escala de Liderazgo para el Deporte, propuesta por Chelladurai y Saleh (1978) y expuesta anteriormente, demostraron la tendencia a preferir el liderazgo de estilo democrático por parte del entrenador y las conductas basadas en un feedback positivo.

Los resultados encontrados en la investigación llevada a cabo por Urrea (2015) indican que los jugadores preferían conductas ligadas al entrenamiento e instrucción como rasgo central en sus líderes y como conductas de manejo conductual, el estilo democrático.

Estos resultados se corresponden a los planteamientos de Fenoy y Campoy (2012) antes expuestos, quienes establecían la preferencia por el manejo democrático antes que por el autocrático.

En relación a las conductas percibidas y preferidas por los deportistas, Urrea (2015) establece que el tipo de liderazgo que perciben por parte del entrenador es diferente al que les gustaría, prefiriendo los jugadores recibir más instrucciones, apoyo social y feedback positivo.

Asimismo, también infiere en sus resultados que los jugadores que pertenecen a categorías superiores tienden a tener a la visión de un entrenador centrado en la tarea y más autocrático que en las categorías inferiores, además, los deportistas tienden a darle menos importancia a las conductas de apoyo social y refuerzo positivo y a enfocarse más en la tarea (Urrea, 2015).

Esto podría ser debido a la categoría del equipo, al encontrarse más próximos a un nivel profesional y a la tendencia del entrenador a un liderazgo más técnico y no potenciando tanto la relación estrecha entre jugador y entrenador. Dicho de otra manera, parece ser que los jugadores que se encuentran a las puertas de una categoría profesional prefieren un estilo de líder más instructivo y autocrático y menor cercanía interpersonal.

También, aparte de factores como la posición o categoría del equipo, hay que tener en cuenta otros factores que condicionan en cierta manera las preferencias de los deportistas. El sexo es una de las variables estudiadas y autores como Chelladurai y Saleh (1980) concluyeron que los deportistas de género masculino preferían entrenadores más autocráticos, al igual que extrajeron que los atletas de deportes colectivos se decantaban por más entrenamiento e instrucción y por un liderazgo autocrático, a diferencia de los atletas de deportes individuales.

Por otro lado, encontramos la edad, variable que según los resultados de Chelladurai (1993) y Chelladurai y Carron (1983), afecta a las expectativas de los jugadores respecto al entrenador. Sus resultados mostraron una preferencia por entrenadores con un estilo autocrático por parte de los atletas de mayor edad y con más experiencia (Noce et al., 2013).

Hasta ahora se ha tenido en cuenta el papel vital del liderazgo del entrenador en el equipo, pero no podemos continuar sin mencionar que no solo existe la figura del entrenador como líder, si no que en un equipo pueden surgir uno o más líderes de manera espontánea incluso llegando a ser más efectivos que aquellos líderes que han sido elegidos, ya que los primeros cuentan con más respeto y apoyo del resto del equipo, dicho de otra manera, cuentan con sus seguidores conformados de manera natural (Weinberg y Gould, 2008).

Para finalizar, ya sabemos según el modelo de Chelladurai (1978), que de la interacción de los antecedentes de la conducta del líder se obtienen las consecuencias del liderazgo. Además, lo más importante de su propuesta es que cuanto mayor congruencia entre lo que se espera del entrenador y lo que se percibe, mejor satisfacción entre los miembros del equipo y rendimiento, siendo estos dos factores, la satisfacción y el rendimiento, los máximos exponentes de la consecuencia del liderazgo, por tanto, nos volvemos a encontrar con la importancia de este concepto y su influencia en el rendimiento dentro de un equipo deportivo.

CONCLUSIONES

Dado los múltiples factores que pueden influir en el éxito de un equipo, se nos hace imposible abarcar todo el abanico de variables que se podrían trabajar para optimizar el rendimiento deportivo en un equipo de fútbol.

Como hemos visto, la cohesión y el liderazgo, son dos conceptos que se han ido estudiando a lo largo de los años y han tomado una gran relevancia en el ámbito deportivo. Además de profundizar en las definiciones y aportaciones teóricas de los autores expertos en la materia, es importante que comprendamos las aplicaciones prácticas de los principales resultados obtenidos para posteriormente poder realizar una intervención.

Ya sabemos, según lo expuesto en el presente trabajo, que no hay una directriz estable y universal a seguir para que un liderazgo sea efectivo, si no que cada equipo tiene su particularidad y cada situación requiere un enfoque diferente. No es lo mismo dirigir un deporte individual que grupal, ni dirigir un equipo de fútbol profesional, semiprofesional o de categorías inferiores, del mismo modo que no es igual trabajar la cohesión en las distintas modalidades.

Esto significa que nos tenemos que adaptar a la singularidad del equipo en el que queramos trabajar e intervenir enfocados a las necesidades y características tanto del equipo en conjunto, como del entrenador y jugadores.

Es básico que en un equipo exista una buena relación entre sus integrantes, esto favorecerá la consecución de los objetivos y, además, dotará a los jugadores de recursos para afrontar los obstáculos que se presenten durante la competición.

Cierto es, que encontramos numerosos equipos tanto profesionales, semiprofesionales o de categorías inferiores en los cuales no hay una clara unión o no existe un buen clima, y aun así, obtienen un gran rendimiento deportivo. Esto quiere decir que una buena relación entre los miembros de un equipo facilita, pero no determina, el éxito de un equipo. Esta situación posiblemente se deba al establecimiento de objetivos de manera individual por parte de cada uno de los jugadores, priorizando el reconocimiento individual o destacar por encima de sus compañeros sin tener un objetivo claro en común hacia el cual dirigirse todos los jugadores de manera conjunta.

Nuestro trabajo como profesionales de la psicología del deporte es generar estrategias específicas según nuestro grupo para poder ampliar y potenciar el liderazgo del entrenador y a su vez favorecer el bienestar de los jugadores, creando así un mejor clima y buscando en todo momento el desarrollo del equipo y la buena relación entre ambas partes con el objetivo de influir positivamente en el rendimiento del equipo. Y, el hecho de poder potenciar los procesos grupales para optimizar la actuación del equipo a nivel psicológico es una idea que ha ido adquiriendo cada vez más importancia, y como se ha podido demostrar en diversas ocasiones, se asocia a la mejora del rendimiento.

Enfocándolo de esta manera, el entrenador es la figura fundamental encargada de optimizar muchos de los factores claves en la consecución del éxito de un equipo, como son el clima y el liderazgo (Leo Marcos et al., 2013).

Por ello nosotros, de acuerdo con Alves (2000), tendremos que conseguir que el entrenador sea eficaz, y para ello es crucial que se cree un ambiente de trabajo en el que todos, tanto jugadores como entrenador, puedan ejecutar de la mejor manera sus habilidades y maximizar su rendimiento.

Por otro lado, también trabajaríamos para fomentar la cohesión del equipo para a su vez facilitar una mejor eficacia y rendimiento. Para ello no podremos olvidarnos, de acuerdo con el modelo conceptual propuesto por Carron, Brawley y Widmeyer (1998) sobre la cohesión, de los factores ambientales, personales, de equipo y de liderazgo que anteceden al jugador, ya que todos ellos determinarán el nivel de cohesión del equipo y por tanto repercutirá en su rendimiento.

En principio, como señala Losada et al. (2012) haciendo alusión a las conclusiones de Carron y Brawley (2000) en su investigación, la intervención psicológica en equipos deportivos debería enfocarse en fomentar la cohesión dirigida a la tarea, estableciendo normas y objetivos como factores determinantes en el fortalecimiento del equipo. Posteriormente, una vez conseguida la cohesión hacia la tarea, se trabajaría en fomentar la cohesión hacia las relaciones sociales para culminar con éxito el fortalecimiento del equipo.

Por otro lado, la cohesión dentro del equipo no podría desarrollarse sin tener en cuenta los factores personales, ambientales y de liderazgo, los cuales pueden influir favorablemente o en contra si no se manejan o controlan eficazmente, donde la cohesión se dirige hacia la unión por las tareas relacionadas con la consecución de objetivos marcados por el equipo para conseguir un buen rendimiento.

En cuanto al liderazgo, como muestran estudios anteriores y citados por Leo Marcos et al. (2013), los entrenadores que tienden a centrarse en la tarea, en el apoyo y en el refuerzo positivo, rechazando el tipo de liderazgo más autocrático y decantándose por el democrático, suelen tener un mayor grado de cohesión grupal en sus equipos. El uso de un liderazgo apropiado por parte del entrenador puede provocar una serie de comportamientos que pueden conllevar a mejorar la unión y establecer relaciones más estrechas entre los jugadores y entre ellos y el entrenador.

Alzate et al. (1997) en su análisis del impacto del estilo de comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, entre otras variables, hace un repaso de investigaciones anteriores en las cuales se estudia la influencia del liderazgo en la cohesión.

Así, y una vez mencionados los antecedentes que se deben controlar para un buen desarrollo de la cohesión, propuestos por Carron (1982), los aspectos de liderazgo deberían ser los mejores predictores de la cohesión después de los factores grupales, según consideraba el propio autor. Se ha demostrado que la cohesión grupal se ve influida por factores como la conducta del líder o el estilo de liderazgo del entrenador, de acuerdo además con Carron y Chelladurai (1981) los cuales exponen que las relaciones que se establecen entre el entrenador y los jugadores de manera individual y con el equipo en su totalidad, influyen también en el desarrollo de la cohesión.

Autores como Widmeyer y Williams (1991) han estudiado conductas más concretas del líder como la clarificación de los objetivos del equipo o la participación en la toma de decisiones y han demostrado que son variables que influyen positivamente en la cohesión.

Y para finalizar, Alzate et al. (1997) resaltan también la afirmación de Brawley (1990), el cual expone que el estilo de comunicación proporcionado por el entrenador es uno de los factores que favorecen al desarrollo de la cohesión.

Por todo ello, consideramos que el objetivo sería desarrollar tareas y estrategias para mejorar la cohesión entre los miembros del equipo, trabajando con el entrenador a su vez para potenciar un liderazgo adecuado a las características de los jugadores y de la situación concreta del equipo y de esta manera conseguir un rendimiento óptimo del equipo.

DISCUSIÓN

Al comenzar este trabajo como TFG de mi grado en psicología nos planteamos llevar a cabo, además de la correspondiente revisión del tema elegido, una intervención que hubiésemos implementado si la situación generada por el COVID-19 no lo hubiese impedido.

En este sentido, y como hemos visto hasta ahora en los apartados anteriores, son numerosas las variables psicológicas estudiadas que intervienen en el rendimiento deportivo óptimo de un equipo (Núñez-Prats y García-Más, 2017). Por ello, en este trabajo nos hemos centrado en la cohesión grupal y en el liderazgo por parte del entrenador dentro de un equipo deportivo, porque son dos atributos característicos de los equipos exitosos y conforman dos elementos claves para la formación y desarrollo del trabajo en un equipo deportivo (Williams y Hacker, 1982; Alzate et al., 1997; Hernández et al., 2005; Urra, 2015).

No nos gustaría, aprovechando el trabajo realizado, dejar de exponer y presentar algunas consideraciones surgidas de la revisión bibliográfica realizada, así como algunas pautas y cuestiones que creemos se deberían tener en cuenta en caso de implementarla y que, básicamente, tienen como objetivo proponer el desarrollo de una serie de tareas que fomenten la cohesión grupal dentro de un equipo de fútbol no profesional, teniendo en cuenta además el estilo de liderazgo del entrenador y la importancia del papel de la figura del mismo en el desarrollo del equipo y en las dinámicas grupales.

Cabe señalar que nuestra propuesta de intervención es una adaptación al fútbol; que era el deporte en el que hubiésemos hecho el estudio; con algunas modificaciones y aportaciones propias, tras haber realizado la asignatura de Psicología del Deporte en el grado de psicología; y que surge de las propias conclusiones del estudio publicado en la revista Cuadernos de Psicología del Deporte realizado por Marcos et al. (2009): “Aplicación de un

programa de intervención para la mejora de la cohesión y al eficacia en jugadores de baloncesto” que, al encontrarse diversos programas de intervención en mejorar aspectos sociales, pero no centrados directamente en la mejora de la cohesión grupal para conseguir un rendimiento óptimo del equipo, propusieron aplicar un programa de intervención basado en la realización de tareas cooperativas y el desarrollo de pautas de actuación con los entrenadores para conseguir una mejora en la cohesión y la eficacia percibida en el grupo que recibió la intervención.

Como psicólogo del deporte no es fácil adentrarse en un equipo y que te hagan sentir parte de él. Hay distintas maneras por las que se nos puede requerir nuestro trabajo, ya sea mediante los directivos del club, entrenadores, o por un consenso entre todos y el equipo. De no ser así, el llegar de una manera impuesta al entrenador y/o al equipo, puede ser incluso hasta peor porque no solo dificultará nuestro trabajo, si no que el objetivo real o problemas a resolver no se vean solventados.

Es muy importante que tanto el equipo, cuerpo técnico, equipo directivo y entrenadores sean conscientes realmente de la importancia de la figura del psicólogo del deporte y de todos los beneficios que puede aportar al equipo. Sobre todo, tomar consciencia de que en muchos casos no es requisito necesario que haya un problema o conflicto a resolver en el equipo para que sea necesaria la labor del psicólogo del deporte, sino incluso habiendo buen clima o buenos resultados, siempre habrá puntos a tratar y a mejorar. Es decir, es clave que todos los que conforman el equipo vean la figura del psicólogo del deporte como otro profesional más que puede ayudar al equipo.

Sobre todo, nuestro trabajo debe percibirse como clave en el club, no simplemente como una figura para dar charlas o solucionar un problema puntual. Tiene que ser una intervención real y efectiva, reflejando los resultados en el rendimiento del equipo, con la posible consecución de los mismos a corto, medio o largo plazo y atendiendo no sólo a resultados deportivos sino también a los resultados en cuanto a la satisfacción de los miembros del equipo (Chelladurai y Riemer, 1997).

En relación a las cuestiones o pautas a tener en cuenta van desde la creación de una estructura de valores con el objetivo de tener una identidad de club, un sentimiento de club y de pertenencia; fomentar un sentimiento de equipo mediante la creación de lemas o cánticos propios y exclusivos; pasando por una guía de sanciones y códigos disciplinarios a la formación

a entrenadores en técnicas de contingencia y; también a la propuesta de diferentes tareas de cooperación a los integrantes del equipo, así como pautas de actuación con los entrenadores para que se pudiesen implementar algunas de las actividades anteriormente expuestas.

En relación con este último punto, Leo Marcos, Sánchez Miguel, Sánchez Oliva, Amado Alonso, García Calvo y González Ponce en el VII Congreso Internacional de Fútbol (2011) hicieron su aportación en cuanto actividades para la mejora de la cohesión en equipos de fútbol, resaltando su importancia para el rendimiento distinguiendo: a) juegos cooperativos con resolución de problemas en los que la cooperación entre jugadores es necesaria para resolver un problema planteado por el entrenador y; b) ejercicios para trabajar componentes fundamentales de la cohesión (claridad y aceptación de roles, comunicación efectiva y, ejercicios que tratan de mejorar la cohesión a la tarea al trabajar la colaboración dentro del terreno de juego).

Teniendo esas tareas y juegos propuestos como objetivos: optimizar la capacidad jugadores para trabajar unidos, mejorar el rendimiento del equipo ya que se fomenta el esfuerzo unido del equipo para consecución de objetivos de ejecución, desarrollar por parte del entrenador de un comportamiento adecuado y acorde a los objetivos que se intentan conseguir y; asimismo que, el entrenador deba poseer conocimientos de táctica, técnica, estrategia, preparación física, habilidades comunicativas, entre otras, para diseñar tareas que fomenten la cohesión de manera integrada.

Por ello, pensamos que este tipo de actividades propuestas, podrían servir de gran ayuda para integrarlas en la propuesta de intervención, ya que se centran en el objetivo principal que nos interesa que es mejorar la cohesión para optimizar el rendimiento como expusieron Leo Marcos et al. (2009) con su intervención en jugadores de baloncesto, y en nuestro caso adaptados al fútbol (*ver anexos*).

A raíz de los resultados obtenidos en la investigación de Leo Marcos et al. (2009), y aunque no se produjeron todas las mejoras esperadas, se concluye que la aplicación de un programa de intervención basado en tareas cooperativas y en pautas de actuación con los entrenadores influye favorablemente en la cohesión grupal. Mejoras que también fueron resaltadas por estudios anteriores como los de Voight y Callaghan (2001) y Yukelson (1997), quienes demostraban también que este tipo de programas optimizaban el rendimiento y el ámbito social del grupo (Leo Marcos et al., 2009).

Estas conclusiones nos confirman la idea de que hacer uso de un programa de intervención en tareas de entrenamiento, como las que hemos propuesto, podrían favorecer la cohesión grupal además de remarcar a su vez al entrenador como figura clave en el rendimiento del equipo.

Gracias a investigaciones como las de Losada et al. (2012), se plantea la importancia de continuar investigando distintas dinámicas grupales que aporten más información sobre el comportamiento individual y social de los equipos deportivos, y a raíz de estas investigaciones, se podrían realizar futuras intervenciones que promuevan la importancia de trabajar fortaleciendo los componentes de los equipos y optimizar su rendimiento.

Por ello, sería interesante en un futuro llevar a cabo una investigación empírica incluyendo, además de los registros de los jugadores con marcadores objetivos, como hemos observado en los estudios que hemos ido mencionando a lo largo del trabajo, también a los entrenadores de los equipos.

De esta manera, obtendríamos estudios experimentales y un mayor abanico de resultados sobre variables que podríamos manipular y en las cuales trabajar con el entrenador (como por ejemplo el liderazgo) para observar realmente cómo pueden incidir en la cohesión y en el rendimiento del equipo.

BIBLIOGRAFÍA

Alberto L. (2012). *Rendimiento deportivo*. Conceptos. *Monografias.com*.

Almeida, P. (2008). *Variables psicológicas y rendimiento deportivo en el fútbol profesional*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/1833/1/TES%20ALME1.pdf>

Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9 (1-2), 123-133.

Alzate, R., Lázaro, M. I., Ramírez, A. y 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*, 6 (2), 7-26.

Barrow, J.C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academic Management Review*, 2, 231-251.

Billat, V. (2002) *Fisiología y Metodología del Entrenamiento (De la teoría a la práctica)*. Paidotribo.

Bohórquez Gómez-Millán, M. R., Delgado Vega, P., Fernández Gavira, J. (enero-junio de 2017). Rendimientos deportivos auto y heteropercebidos y cohesión grupal: un estudio exploratorio. *Retos, Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 31, 103-106.

Borrego, C., Silva, C. y Guerrero, J. (2012). Programa de intervención psicológica para la optimización del concepto de equipo (team building) en jóvenes futbolistas. *Revista de Psicología del Deporte*, 21 (1), 49-58.

Carron. A. V., Brawley. L. R. y Widmeyer. W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Carron, A. V., Eys, M. A., y Burke, M. J. (2007). Team cohesion. En S. Jowett y D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 91-102). Champaign: IL: Human Kinetics.

Cortegaza Fernández, L. y Luong Cao, D. (2015). Bases teóricas del rendimiento deportivo. *EFDeportes.com, Revista Digital*, 207. <http://www.efdeportes.com>

Dietrich Martin, D. (2001) Manual de Metodología del Entrenamiento Deportivo. Paidotribo.

Díez, A. y Márquez, S. (2005). Utilización de sociogramas para la valoración de la cohesión interna de los jugadores de un club de fútbol. *European Journal of Human Movement*, 14, 37-52.

Fenoy Castilla, J. y Campoy Ramos, L. (2012). Rendimiento deportivo, estilos de liderazgo y evitación experiencial en jóvenes futbolistas almerienses. Universitat de les Illes Balears, España. *Revista de Psicología del Deporte*, 21, 1, 137-142. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235124455017.pdf>

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

García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., Quinteiro, E. G., & Toro, E. O. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicothema*, 18 (3), 425–432.

García Mas, A. y Vicens Bauzá, P. (2007). La psicología del equipo deportivo: cooperación y rendimiento. *Revista de Psicología del Deporte*, 3 (2), 79-89.

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

Gil, S. (2013). Rendimiento Deportivo. [Blog]. <https://g-se.com/rendimiento-deportivo-bp-A57cfb26e69ca4>

González Ponce, I., Sánchez Oliva, D., Amado Alonso, D., Pulido González, J. J. y López Chamorro, J. M. (octubre-diciembre de 2013). Análisis de la cohesión, la eficacia colectiva y el rendimiento en equipos femeninos de fútbol. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 114 (4), 65-71.

González, O. (2007). Cohesión de equipo. *Revista Digital EFDeportes*, 12 (114). <http://www.efdeportes.com>

Juárez Patiño, J. O. (2016). Cohesión y liderazgo dentro de la planificación de fútbol infantil en Sevilla, España [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de nuevo León].

Leo Marcos, F. M., Sánchez Miguel, P. A., Sánchez Oliva, D., Amado Alonso, D. y García Calvo, T. (Julio-diciembre de 2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedentes de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 22 (2), 361-370.

Leo Marcos, F. M., García Calvo, T., Parejo González, I., Sánchez Miguel, P. A. y Sánchez Oliva, 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), 1-14.

Leo Marcos, F. M., Sánchez Miguel, P. A., Sánchez Oliva, D., Amado Alonso, D. y García Calvo, T. (2011). Incidencia de la cooperación, la cohesión y la eficacia colectiva en el rendimiento en equipos de fútbol. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 7 (26), 341-354. <https://doi.org/10.5232/ricyde2011.0260>.

Leo Marcos, F. M., García Calvo, T., Parejo González, I., Sánchez Miguel, P. A. y 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 Marcos, F. M., Sánchez Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D. y García-Calvo, T. (2011). *Actividades para la mejora de la cohesión en equipos de fútbol y su importancia para el rendimiento. Mejora de la cohesión en el fútbol* [Tema principal]. VII Congreso Internacional de Fútbol. Universidad de Extremadura, Facultad de Ciencias del Deporte. <https://es.slideshare.net/danielcaceres1401/mejora-de-la-cohesion-en-el-futbol>

Losada López, E., Rocha, D. C. y Castillo, L. (2012). Relación entre cohesión y liderazgo en equipos deportivos del departamento de Boyacá - Colombia. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12 (1), 33-44.

Miguel, F., Marcos, L., Calvo, G., Parejo González, I., Antonio, P., Miguel, S., & Oliva, D. S. (2010). Interactive Effects of Cohesion on the Perceived Efficacy, Expectations Of Success And Performance Of Basketball Teams, 19 (1).

Molina, J., Sandín, B. y Chorot, P. (2014). Sensibilidad a la ansiedad y presión psicológica: Efectos sobre el rendimiento deportivo en adolescentes. España. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 14, 1, 45-54. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-84232014000100006

Moya Morales, J. M. (2004). Características del líder en el deporte: ¿nace o se hace? *Revista Digital EFDeportes*, 10 (74). <https://www.efdeportes.com/efd74/lider.htm>

Mora Mérida, J. A., Zarco Resa, J. A., y Blanca Mena, M. J. (2001). Atención-concentración como entrenamiento para la mejora del rendimiento deportivo en jugadores profesionales de fútbol. *Revista de Psicología del Deporte*, 10 (1), 49-65. <https://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v10n1/19885636v10n1p49.pdf>

Morilla, M., Gómez, M. A., Valiente, M., Sánchez, J. E., Gamito, J. M., Arroyo, E., Martín, P., Rivera, S., Lozano, N., León, V. y Bohórquez, R. (2010). Planificación del trabajo psicológico en equipos de fútbol. *Revista Digital EFDeportes*, 143.

Morilla Cabezas, M., Pérez Córdoba, E., Gamito Manzano, J. M., Gómez Benítez, M. A., Sánchez Loquiño, J. E. y Valiente Martín, M. (2003). Planificación psicológica de la cantera del Sevilla F.C. S.A.D.: organización, funcionamiento y programa deportivo-formativo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 3 (2).

Navon, D. y Gopher, D. (1979). On the economy of the human processing system. *Psychological Review*, 86 (3), 214-255.

Noce, F., de Matos Teixeira, T., Calábria López, M., Samulski, D. M. y Coelho de Souza, P. R. (2013). El liderazgo de los entrenadores de fútbol sala. *Revista de Psicología del Deporte*, 22 (1), 11-17.

Núñez Prats, A., y García Mas, A. (2017). Relación entre el rendimiento y la ansiedad en el deporte: una revisión sistemática. España. *Retos*, 32, 172-177.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6352297>

Palmi Guerrero, J. (1994). La cohesión y el rendimiento en deportes de equipo: experiencia en hockey patines alto rendimiento. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 35, 38-43.

Pardo, J. (2010). *Las claves del rendimiento deportivo*. <http://www.psinergika.com>

Rosselló, J. (1997). *Psicología de la atención. Introducción al estudio del mecanismo atencional*. Madrid: Pirámide.

Troncoso Avalos, S. M., Burgos Dávila, C. J. y López-Walle, J. M. (2015). Climas motivacionales, liderazgo y cohesión grupal en contexto deportivo universitario. *Educación física y Ciencia*, 17 (1), 1-12.

Urra Tobar, B. A. (2015). Análisis del liderazgo preferido, percibido y observado por técnicos y deportistas en fútbol formativo: un estudio de caso. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15 (1), 197-210.

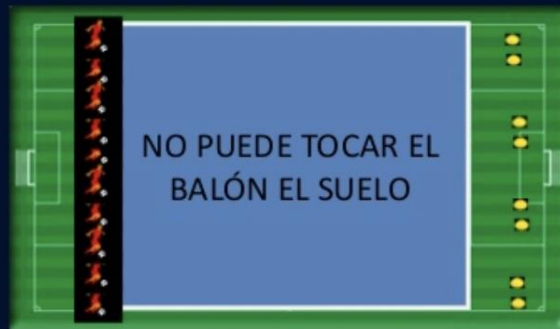
Williams, C. A. y James, D. V. (2001). *Science for Exercise and Sport*. London: Routledge.

ANEXOS

2.1. Juegos cooperativos con resolución de problemas

Actividad nº 1

Finalidad: Conseguir el máximo número de goles en el menor tiempo posible.



2.1. Juegos cooperativos con resolución de problemas

Actividad nº 2

Finalidad: Sacar los conos de los espacios restringidos.



2.2. Ejercicios para trabajar componentes fundamentales de la cohesión.

Actividad n° 3

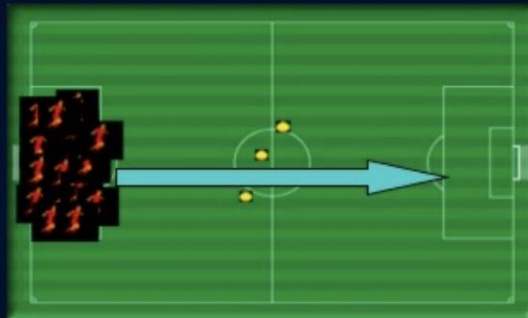
Finalidad: Realizar las tareas lo mejor posible. Claridad y aceptación de roles.



2.2. Ejercicios para trabajar componentes fundamentales de la cohesión.

Actividad n° 4

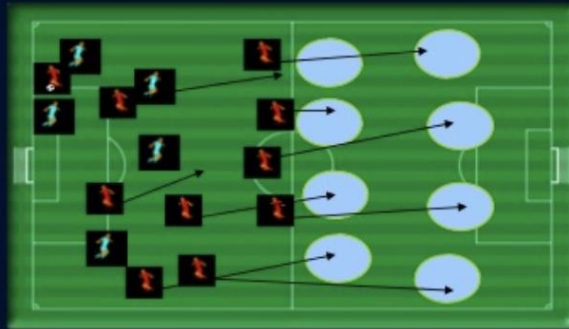
Finalidad: Llevar tres balones de una zona a otra del campo sin que los defensores toquen al jugador que esté en posesión de balón. Colaboración para situación y clarificación de roles.



2.3. Actividades de cooperación en situaciones de juego.

Actividad nº 5

Finalidad: Defender las zonas asignadas tras pérdida de balón. Modelo defensivo en bloque bajo. Realizar la transición defensiva de la forma más rápida posible.



2.3. Actividades de cooperación en situaciones de juego.

Actividad nº 6

Finalidad: Situarse en la posición en el campo más adecuada en función de la zona en la que se encuentre el balón.

