



UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

FACULTAD DE PSICOLOGIA

Tesina de Licenciatura

“La cohesión grupal en un equipo de fútbol adolescente”

Alumno: Lafalla Ignacio

Directora: Lic. Orofino, Ángela

Co Director: Lic. Scaccia, Francisco

Abril 2015

Hoja de Evaluación

Presidente:

Vocal:

Vocal:

Profesora invitada: Lic. Orofino, Ángela.

Nota:

Agradecimientos

A mi familia, que con su educación, compañía y valores es que hoy puedo estar cerrando una etapa más.

A Juan, Gordo, Santi, Berna, Men, Juanchi y Topo, que mientras más pasa el tiempo, más crece nuestra amistad.

A mis compañeros de facultad, que su afecto es una de las satisfacciones más grandes que me deja la carrera. Negro, Manu, Franco y Maxi.

A mi hermano, que también es parte de este trabajo y porque todo los días aprendo de él. Facundo.

A Ángela y Francisco, que con dedicación y enorme compromiso pudimos concluir esta tesina.

A mi abuelo, que desde arriba me da fuerzas y compañía. Rodolfo.

Resumen

El presente trabajo tiene por finalidad analizar la cohesión grupal en un equipo de fútbol conformado por adolescentes de la provincia de Mendoza.

Se busca realizar una descripción sobre cómo se presentan estos fenómenos de cohesión grupal en dicho equipo recurriendo a las herramientas teórico-metodológicas de la Psicología del Deporte y de las concepciones de la Psicología Grupal. Las técnicas que se proponen, a partir del mencionado recorrido teórico, son el GEQ (Cuestionario de Ambiente de Grupo), la entrevista y la observación.

En función de este trayecto investigativo, la cohesión grupal puede ser distinguida en la cohesión social y la cohesión de tareas. El equipo manifiesta una preponderancia de este último tipo de cohesión sobre la cohesión social, ya que los deportistas del caso dedican mayor interés a los objetivos deportivos propuestos que al hecho de estar reunidos.

Abstract

The purpose of this study is to analyze the group cohesiveness on a teenager soccer team from the Province of Mendoza.

Throughout this paper, I will describe how the group cohesiveness' characteristics are presented on a team by applying the theoretical-methodological tools on Sports Psychology as well as the ideas on Team Psychology. The techniques that I will propose are GEQ (Group Environment Questionnaire), interviews and observation.

The results of this study support the conclusion that team cohesiveness can be distinguished from social cohesion and task cohesion. The team has shown a preponderance of task cohesion over social cohesion. The sportmen of this study have shown more interest in the sport aims proposed by the team, rather than the fact of being together.

Índice

Título: “La cohesión grupal en un equipo de fútbol adolescente”

Hoja de evaluación	3
Agradecimientos	4
Resumen	5
Abstract	6
Introducción.....	9
Marco teórico	11
Capítulo 1: Psicología del Deporte	12
Capítulo 2: Los grupos	25

Capítulo 3: Cohesión grupal.....	42
Capítulo 4: Metodología y procedimiento de trabajo	62
Resultados obtenidos	69
Conclusiones	77
Referencias bibliográficas	81
Anexos	85

Introducción

A fines del siglo XIX surge la Psicología como disciplina científica independiente, desde aquel entonces se ha ido ramificando y expandiendo a todos los sectores a donde llegue vida humana. No tardó mucho en investigar al hombre en su grupalidad y es ahí cuando aparece la Psicología de los Grupos. Tiempo después, de manera intrépida y sigilosa fue incursionando en el terreno de lo deportivo, dando lugar a la Psicología del Deporte. Lo que busca esta investigación es poder ensamblar ambos tópicos para ver cómo se dan diversos aspectos conductuales en un estudio de campo transversal de tipo descriptivo.

La iniciativa surge ya que la cohesión grupal es un fenómeno muy controvertido al momento de los desempeños deportivos, debido a que en muchos testimonios de profesionales del ámbito del deporte, lo dan como un elemento claramente relevante y en otros lo tratan con total indiferencia.

Dentro de los distintos conceptos que abarca la Psicología Grupal, se decidió hacer hincapié sobre la cohesión grupal. El término cohesión de grupo es definida por Carron, Brawley y Widmeyer (1998, p.213) 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”. Estos mismos autores, crearon un modelo conceptual para la cohesión que distingue dos dimensiones que actúan sobre los miembros del grupo. Por un lado, la cohesión a la tarea que refleja el grado en que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes y por otro, la cohesión social que refleja el grado en que los miembros de un equipo empatizan unos con otros y

disfrutan del compañerismo del grupo (Carron y Ball, 1977; Carron et al., 1985; Carron et al. 1998). Así, se identifican cuatro manifestaciones de la cohesión de equipo, las cuales son medidas en dicha Tesina con el Cuestionario de Ambiente de Grupo (GEQ): Integración Grupal Tarea (IG-T), Integración Grupal Social (IG-S), Atracción Individual hacia el Grupo Tarea (AG-T), y Atracción Individual hacia el Grupo Social (AG-S).

La siguiente investigación será descriptiva. En ella se tomará un equipo de fútbol conformado por 13 adolescentes nacidos en el año 1998, que llevan por lo menos 5 meses practicando juntos el deporte.

Éste trabajo se encuentra conformado por 4 capítulos, en los cuales en el primero se realiza una breve descripción a la Psicología del Deporte. En el segundo encontramos conceptos de Psicología de los Grupos que nos permiten empaparnos sobre lo que es esta disciplina científica, para así saltar al tercer capítulo, el cual nos desarrolla el concepto de cohesión grupal. Finalmente tenemos un cuarto capítulo, en el que podemos encontrar los aspectos metodológicos, mencionando objetivos, describiendo las técnicas empleadas, entre otras características.

Por todo lo expresado anteriormente, el principal objetivo del estudio es poder describir cómo en un equipo de fútbol adolescente, se dan los fenómenos de la Psicología Grupal relacionados al deporte. El estudio se ha centrado en la cohesión grupal, investigando tanto la cohesión de tarea como la cohesión social.

Marco teórico

Capítulo 1

Psicología del Deporte

Introducción

En el siguiente capítulo se realizará una descripción sobre los avances hechos en el mundo de la Psicología del Deporte. Aquí se desarrollarán los roles y orientaciones que nos ofrece esta rama de la profesión, citando a prestigiosos autores nacionales e internacionales, como lo es Marcelo Roffe y los trabajos de Gould y Weinberg.

Este capítulo permitirá introducirse a los conceptos fundamentales para el desarrollo posterior de la Tesina.

Introducción a la Psicología del Deporte

La Psicología del Deporte es un área de la profesión en la cual se viene trabajando con mucha dedicación y consistencia en nuestro país y el resto del mundo desde hace años, pero en el ámbito deportivo todavía siguen existiendo muchas dudas y cuestionamientos a ésta práctica. Esta falta de convicción hacia la Psicología en el deporte, hace que la introducción de profesionales sea muy lenta y en varios casos tomada sólo sobre motivos de consultas puntuales, esperando que el psicólogo resuelva la problemática de manera mágica en una “charla”.

Si bien hay muchos cuestionamientos, el campo de trabajo tiene varias facetas y formas donde un psicólogo del Deporte puede intervenir. Éste cuenta con una amplia variedad de técnicas grupales e individuales para aplicar. También existen procedimientos específicos, técnicas propias de la disciplina y técnicas conocidas que se han adaptado.

Muchas veces el Psicólogo del Deporte se ve menospreciado hasta inclusive por sus compañeros de trabajo, como explica Marcelo Roffé (2011):

El psicólogo debe lidiar, algunas veces, con compañeros de trabajo que dicen ser un poco psicólogos. Todos se creen con derecho a opinar sobre esta ciencia, ya que todo ser humano con experiencia y sentido común cree alcanzar los requisitos suficientes para el conocimiento profundo del alma humana, incluida su personalidad y sus conductas. (p. 35)

Richard Cox (2009) en “Psicología del deporte: Conceptos y aplicaciones” dice que:

La Psicología del deporte y actividad física es el estudio sobre el rendimiento deportivo y del efecto de la participación en un deporte o de la práctica de la actividad física sobre los factores psíquicos y emocionales. (p.8)

En la revista de los 20 años de A.P.D.A (Asociación de Psicólogos del Deporte de Argentina) se publicó un artículo de Daniel Gould (2012, 27) en donde se plantea que, “La Psicología del Deporte y el ejercicio se define como el estudio científico de las personas y su comportamiento en contextos deportivos y de actividad física y la aplicación de ese conocimiento para mejorar el rendimiento y funcionamiento psicológico”.

El Psicólogo en ésta área, como en cualquier otra, debe asumir su rol profesional y reconocer sus límites sin creerse omnipotente. Debe saber hasta dónde actuar, hasta donde llega su labor y cuando no intervenir o derivar.

El Lic. Scaccia en su trabajo final de Diplomatura en Psicología del Deporte (2013), nos presenta un breve recorrido histórico de la disciplina.

Como se mencionó anteriormente, la Psicología del Deporte es una ciencia joven, que hacia el año 1965 con el Primer Congreso Internacional de Roma, se oficializa

como tal. Por ello tiene una historia reciente y que se puede diferenciar en las siguientes etapas.

- Raíces de la Psicología del Deporte en la Psicología Experimental (1879-1919): Dicho período se caracterizó por la creación de laboratorios experimentales con temáticas como el tiempo de reacción, la cronometría mental, destrezas motrices, aprendizaje motor, etc. Es considerada una etapa informal, ya que muchos de los trabajos realizados no fueron llevados a cabo por psicólogos.

- Antecedentes inmediatos de la Psicología del Deporte (1920-1945): Etapa considerada como la preparación de la Psicología del Deporte como ciencia. Se destacan los trabajos de los padres de esta rama de la Psicología – Alexander Puni, Peter Rudik en la Unión Soviética, Coleman Griffith en EE.UU. y R. W. Schulte en Alemania – en temas como habilidades motrices, aprendizaje, variables de la personalidad, motivación, intereses, etc.; y la creación de centros deportivos especializados para tales efectos.

- Las investigaciones en aprendizaje motor y el desarrollo de la Psicología del Deporte aplicada (1946-1964): Las principales temáticas de esta época giran en torno al nivel de tensiones previas y el nivel de activación de los deportistas, desde el punto de vista psicofisiológico, produciéndose un trabajo interdisciplinario entre psicólogos y fisiólogos. Se crean las primeras asociaciones de Psicología del Deporte en varios países como Checoslovaquia, Japón, Bulgaria y comienza el trabajo con otros profesionales.

- Reconocimiento oficial de la Psicología del Deporte como un nuevo ámbito de aplicación de la Psicología (1965-1979): Con el I Congreso Mundial de Psicología del Deporte, celebrado en Roma en 1965, marca el comienzo de la Psicología del Deporte como ciencia. Hasta 1979 se continúa con la creación de asociaciones, organización de congresos y publicaciones.

- Consolidación de la Psicología del Deporte (1980-1993): Con la creación de las asociaciones supranacionales en EEUU, países sudamericanos, árabes, asiáticos y africanos es que se consolida ésta etapa. Además, se establece una nueva área de trabajo e investigación: la Psicología del ejercicio y de la salud (PAFD).

· Afianzamiento en la vertiente aplicada de la Psicología de la actividad física y deportiva (1994-hasta ahora): En este período hay un intento de dar el paso definitivo de la teoría a la práctica. El Psicología del Deporte se muestra como un profesional que persigue la incorporación definitiva a los staff y equipos deportivos que acompañan a los deportistas. Recordemos que en 1994 se crea la Asociación Internacional de Psicología del Deporte.

Orientaciones de la Psicología del Deporte

Pelaitai (2013) en su Tesis de “Cohesión grupal: Como factor positivo para un mejor rendimiento deportivo”, nos dice que existen distintos enfoques que el profesional puede usar para trabajar. No necesariamente tiene que especializarse en todos, pero llegado el caso deberá delimitarse a sus condiciones adquiridas.

Gould y Weinberg (2010) nos plantean que en ámbito de la Psicología del Deporte tienen diferentes puntos de vistas en cuanto a intervenciones. Los profesionales dedicados a esta rama pueden elegir entre diversas orientaciones. A continuación se desarrollaran las más aceptadas:

- Orientación Psicofisiológica:

Los profesionales que adoptan ésta orientación, creen que la mejor manera de estudiar la conducta durante la práctica deportiva y la realización del ejercicio físico es analizar los procesos fisiológicos del cerebro y su influencia sobre la actividad física.

Por lo general, estos psicólogos evalúan la frecuencia cardiaca, la actividad de las ondas cerebrales y los potenciales de acción muscular para determinar las relaciones

entre esas mediciones psicofisiológicas y la conducta durante la práctica de deporte y los ejercicios físicos.

- Orientación Sociopsicológica:

Quienes adhieren a ésta orientación, presuponen que la conducta está determinada por una interacción compleja entre el ambiente y las características personales del deportista. Éstos analizan la forma en que el ambiente social de la persona influye sobre la conducta y la forma en la que la conducta de la persona influye sobre el ambiente sociopsicológico.

A modo de definición se propone: La orientación sociopsicológica se centra en la forma en que la conducta aparece determinada por una interacción compleja entre el ambiente y las características personales del individuo (Gould y Weinberg, 2010).

- Orientación Cognitivo Conductual:

Pone énfasis en los aspectos cognitivos o ideas y conductas del deportista ya que considera que el pensamiento es fundamental para determinar la conducta.

Juan Manuel Pelaitai (2013), refiere la existencia de otras orientaciones. Éste refiere:

Existe una tendencia que se ha insertado en el mundo deportivo, que es el Coaching, una técnica que si bien nace del mundo deportivo, tiene su mayor influencia en el mundo empresarial. En la actualidad, psicólogos del deporte toman el “coaching” como una estrategia de intervención y se especializan en ella dentro de su formación. También hay intrusismo proveniente de coaches, que no son psicólogos ni están formados en la Psicología deportiva. (sic).

Otra área en la cual psicólogos comenzaron a realizar sus tareas, es la de Consultoría. Muchos profesionales trabajan como asesores de tiempo parcial con deportistas de élite aficionados a través de distintos organismos deportivos regulatorios (Gould y Weinberg, 2010).

Marcelo Roffé (2011) hace referencia a la formación integracionista de distintas teorías y técnicas en su ejercicio del rol:

Como psicólogo-psicoanalista que soy, puedo decir que utilizo los aportes del psicoanálisis (base formativa universitaria en Buenos Aires), de la teoría cognitiva, de la Gestalt, de la teoría sistémica, de la escuela de Palo Alto, de la bioenergética, del psicodrama, de la teoría genética y que además de ser flexible y entender que el Fútbol como deporte es una ciencia compleja, considero imprescindible también la utilización de tests cualitativos (proyectivos) y cuantitativos, conocidos como psicotécnicos, individuales y grupales. (p.26)

Roffé plantea una forma de trabajo versátil, pero no quiere decir que sea la única, hoy en día uno puede especializarse o tener conocimiento de otros paradigmas u orientación clínica la cual se puede agregar a la especialización en Psicología del Deporte y así poseer un bagaje teórico más amplio para realizar un abordaje adecuado sin olvidarse de los pilares propios de cada disciplina.

Distintos roles del Psicólogo del Deporte

Es importante diferenciar los distintos roles que puede tener un Psicólogo deportivo. Si bien muchos desempeñan su actividad en grupos o instituciones, también podemos encontrar profesionales que se desempeñan en sus consultorios privados con deportistas, sin concurrir al entorno de el o los deportistas.

Gould y Weinberg (2010) dividen tres roles: Rol de Investigador, Rol de Docente y Rol Consultor. A este se le agregaría el Rol de Psicólogo del Deporte propiamente dicho.

- El rol de Investigador:

Es el rol más desempeñado, ya que la mayoría de los Psicólogos especializados en el deporte, se desempeñan en el ámbito universitario, trabajan en investigación.

Juan Manuel Pelaitai (2013), citando a Gould y Weinberg (2010), dice:

El investigador se encarga de realizar estudios relacionados a fenómenos que surgen en el ámbito deportivo. Por ejemplo, estudian motivaciones de los niños para participar en actividades deportivas, la influencia de la visualización

sobre el rendimiento cuando se ejecuta el putting en el golf, entre otros. Dichos especialistas desempeñan su labor en un ámbito universitario trabajando en equipos interdisciplinarios, permitiendo así el intercambio de conocimiento promoviendo el avance en la ciencia. Revistas del rubro reconocidas y páginas web son las que realizan la difusión de las investigaciones. (Gould y Weinberg, 2010).

El campo del deporte a investigar es muy amplio y quedan muchos aspectos por resolver y sobre todo profundizar, como por ejemplo: la Psicología de las lesiones en deportistas, el estilo de personalidad como condicionante de la conducta y el retiro en deportistas.

- El rol Docente:

Muchos especializados en ésta rama tienen a su cargo el dictado de materias universitarias como Psicología del ejercicio, Psicología del Deporte aplicada y Psicología social del deporte.

Quienes desempeñan éste rol, son educadores propiamente dichos. Son especialistas que transmiten sus conocimientos a alumnos en formación de dicha disciplina.

- El rol Consultor:

Pelaitai (2013) en su tesis “La cohesión grupal como factor positivo para un mejor rendimiento en equipo”, citando a Gould y Weinberg, 2010, refiere:

Como se mencionó anteriormente la consultoría es una de las formas de trabajar en la Psicología del deporte. Esta se puede realizar a deportistas o equipos deportivos con el fin de desarrollar habilidades psicológicas que tiendan a mejorar el rendimiento. Un ejemplo de esto, se encuentra en el

Comité Olímpico de los Estados Unidos que contratan a consultores de tiempo completo especializados en la materia. A su vez, muchos deportistas y equipos deportivos contratan asesores de tiempo parcial para el entrenamiento de las habilidades psicológicas (Gould y Weinberg, 2010). Gould y Weiberg (2010) con respecto al tema aseveran que:

Actualmente, algunos profesionales especializados en Psicología del deporte y el ejercicio trabajan en el área del acondicionamiento físico y diseñan programas de ejercicios que maximizan la participación y promueven el bienestar físico y psicológico. Algunos consultores se desempeñan como adjuntos para respaldar la tarea de las clínicas de medicina del deporte o de tratamiento físico, brindando servicios psicológicos para deportistas lesionados. (p.6).

El trabajo del Psicólogo del Deporte, al igual que cualquier profesional de la disciplina, comienza con un motivo de consulta o una solicitud al servicio, luego se realiza el diagnóstico correspondiente, lo que en este rubro se lo denomina Evaluación psicológica-deportiva. A continuación, se prosigue con la planificación y programación de la intervención a realizar y por último, la evaluación de control del trabajo llevado a cabo.

El magister Arturo Córdova Batista, Psicólogo del Deporte cubano, escribe en su artículo (“Rol Profesional del Psicólogo del Deporte”) que el rol se desenvuelve específicamente en cuatro grandes ámbitos: Evaluación y diagnóstico; Planificación y asesoramiento; Intervención; Educación y/o Formación e investigación. (Córdova Batista, 2006).

En cada área el psicólogo deberá evaluar el contexto para su intervención, sin olvidar las particularidades de cada deporte y de cada persona, observando la técnica, la táctica y su condición física.

El Psicólogo nunca debe caer en el error de trabajar aislado, debe permanecer siempre en contacto con el resto de los profesionales. Este es un engranaje más de un equipo, viene a ofrecer una herramienta más de trabajo que debe estar coordinada con el resto de las actividades rutinarias.

Capítulo 2

Los Grupos

Introducción

En el siguiente capítulo se realizará una breve descripción sobre la dinámica de grupos desde una mirada Psicoanalítica.

Aquí se podrá encontrar como el inconsciente interviene sobre la dinámica de la grupalidad, en algunos casos favoreciendo la cohesión social y de tarea y en otros perjudicándolo. También podemos hallar las etapas por las que pasa un grupo y la estructura del mismo.

Introducción al concepto de grupo

El diccionario virtual, “definición.de” dice que:

Etimológicamente el término *grupe*, proveniente del idioma francés, es reciente y proviene del italiano *grupo*. Éste vocablo se extendió al lenguaje corriente y hoy se designa un conjunto de elementos, personas u objetos.

El término se utiliza en distintos ámbitos, como en las matemáticas, la astronomía, la química, la sociología, la informática y la música.

Para la matemática, un grupo es una estructura formada por un conjunto, sobre cuyos elementos se ha definido una operación binaria o ley de composición interna que cumple con ciertas condiciones algebraicas.

En astronomía, se denomina grupo a un pequeño número de galaxias que se ubican próximas entre sí (por ejemplo, el Grupo Local, donde se encuentra la Vía Láctea).

En el campo de la química, la palabra grupo tiene dos usos. Por un lado, permite nombrar a una columna de la tabla periódica de los elementos. Por otro, se trata de una entidad funcional que consiste en ciertos átomos cuya presencia provee una cierta propiedad a la molécula (grupo funcional).

Un grupo social es, en cambio, un subconjunto de culturas o de sociedades. La utilización del término es muy común en la sociología.

Anzier y otros en su libro *La dinámica de los grupos pequeños*, capítulo El concepto de grupo, dice que un grupo puede adoptar diferentes formas y nombres. El autor hace cinco clasificaciones descriptas a continuación:

- **Muchedumbre:** gran número de individuos reunidos en un mismo lugar sin haber tratado explícitamente reunirse. Un ejemplo de éste puede ser un embotellamiento.
- **Banda:** individuos reunidos voluntariamente por el placer de estar juntos. Posee un número limitado y el objetivo es estar juntos solo por similitud.
- **Agrupamiento:** personas reunidas en grupos pequeños, medianos o elevados con una frecuencia de reuniones más o menos grande. Sus objetivos responden a un interés común y fuera de éste interés sus miembros no tienen relación.
- **Grupo primario:** posee un número restringido de miembros en el que los lazos y relaciones afectivas son fuertes. Hay diferenciación de roles e interdependencia de los miembros y solidaridad.

La tarea esta en relación a la formación y socialización de los miembros. El ejemplo más claro es la familia.

- **Grupo secundario:** sistema social regido por instituciones dentro de un segmento de la realidad social. A éste tipo de grupos lo conforman personas que persiguen fines determinados, idénticos y/o complementarios. Los roles son bien discriminados y cuentan con un encuadre. Un ejemplo puede ser un equipo de fútbol.

Grupo interno y Psicoanálisis

Desde la óptica psicoanalítica, Freud ya se planteaba dicho fenómeno con los textos: “Tótem y tabú”, “Psicología de las masas y análisis del yo” y en “Malestar en la cultura”. Para poder explicar mejor su pensamiento se citará a la Lic. Silvia Muzlera (2013), especialista en la temática que ha publicado su libro: “Coordinaciones de grupos: Experiencias y aportes técnicos”.

La autora comienza con un recorrido histórico del ser humano y cómo fue atravesando desde la “manada” de nuestros ancestros, hasta el “grupo” como se conoce hoy en día. Muzlera explicando a Freud comenta:

(...) la grupalidad implica la renuncia a la satisfacción de las pulsiones agresivas y sexuales dentro del grupo. La acción directa agresiva disuelve la unión interior; es por eso que una de las formas de mitigar esta agresión intragrupal es la búsqueda de un enemigo común, mecanismo que tiene un efecto cohesionante entre los miembros. (p.20)

Por último, la Licenciada (2013) resume la idea de que el hecho de pertenecer al grupo implica más que el simple hecho de “estar”, también implica “cierta renuncia” del yo individual:

(...) el temor al borramiento de la propia identidad, la frustración provocada por las renunciaciones y diferencias, son representaciones imaginarias, pre-científicas, comunes, naturales e ineludibles que se constituyen en una especie de tropiezo en el sendero que lleva a la construcción de la noción de grupo, a su estudio e investigación. (p. 21)

Pichon-Riviere es el primer autor en utilizar el término grupo interno. Este afirmaba que el grupo preexiste al individuo, que se genera en su seno a partir de la internalización.

Según el autor, el grupo interno tiene su primer origen en las experiencias del sujeto con su familia.

Posteriormente René Kaés, abocado al efecto organizador de los grupos y en las fantasías inconscientes del psiquismo, expone que para él los grupos internos son formaciones intrapsíquicas dotadas de estructuras grupales y cumplimientos de funciones de ligazón en el aparato psíquico.

Kaés refiere que para la existencia de un grupo interno, se requiere:

- Pluralidad de elementos: mamá, papá, persona, etcétera.
- Sistema de ligazón entre los mismos: siempre hay un argumento que le da carácter grupal.
- Deseo inconsciente que de forma y consistencia: éste circula en el vínculo, no en el objeto.

Otro autor psicoanalista especialista en la temática grupal es Marco Bernad, que dice que el grupo primario es la inserción del sujeto en una estructura triangular que da cuenta de la identidad personal de un sujeto. Es una estructura triangular porque en su escancia y su máximo desarrollo puede reducirse a tres términos:

- El que desea.
- Aquello que se desea.
- Lo que se interpone entre uno y otro.

Éstos tres términos hacen referencia al complejo de Edipo, que Bernad lo diferencia del grupo primario ya que dice que el complejo de Edipo es una estructura mental que da cuenta de la inscripción de la prohibición del incesto en el psiquismo y se instaura por la inscripción de la función paterna.

Los grupos preexisten al sujeto, nacemos en sociedad, en un mundo de grupos y sub-grupos que nos estructuran, nos determinan, regulan nuestras conductas y hasta nos dicen quienes somos.

El grupo y su relación inconsciente con la tarea

Al hablar de la relación del grupo con la tarea debemos tener en cuenta a reconocidos autores como Bion y Marco Bernard, los cuales desde una lectura psicoanalítica analizan los grupos.

Ambos autores desarrollan la diferencia existente entre estar abocado a la tarea y no estarlo.

Lo que lleva a los miembros del grupo a desviarse de la tarea lo relacionan con formaciones psíquicas de los integrantes que sin darse cuenta, sin ser conscientes de esto, de manera narcisista se alejan de los objetivos iniciales y dejan de ser operativos.

Marco Bernard nos dice que todo grupo pasa por una etapa en la que deja de lado la tarea manifiesta y es dominada por un deseo hacia el sentido de formar parte del grupo más que de cumplir sus metas.

A este momento el autor lo llama Grupo Buracratizado y para que se considere que esta buracratizado se deben analizar las siguientes características:

- Rigidez en la estructura de roles.
- Promiscuidad.
- Características de la comunicación y manejo de la información.
- Eficacia grupal referida a la tarea manifiesta.
- Sobre la sexualidad.
- Manejo del tiempo.
- Tiempo y expectativas mesiánicas.
- Tamaño del grupo.
- Control social.
- Proselitismo.
- Totalitarismo.
- Intimidación.
- Percepción y relaciones con el mundo exterior.
- Ideología grupal.
- Sentimiento de pertenencia.
- Reacción al exogrupo.

Si el grupo no logra superar la burocratización esperable de cualquier grupo, podemos sospechar que es un grupo rigidizado con características patológicas.

Continuando desde el plano de lo inconsciente, en “Introducción a las ideas de Bion”, éste mismo nos da tres supuestos básicos o suposiciones básicas, que hacen referencia a la existencia de una opinión común, unánime y anónima del grupo en un momento dado.

Los supuestos básicos están configurados por emociones internas y de origen primitivo. Su existencia determina en parte la organización que del grupo y el modo en que encara la tarea.

Los impulsos emocionales subyacentes o del particular supuesto básico expresan algo así como fantasías grupales, de tipo omnipotente y mágico,

acerca del modo de obtener sus fines o satisfacer sus deseos. Estos impulsos se caracterizan por la irracionalidad de su contenido.

Es importante destacar la teoría que de los supuestos básicos que nos da Bion corresponde a un plano de fantasías inconscientes, éstas mismas pueden contradecirse con el discurso racional y consciente que manifiesten los integrantes del grupo.

Los supuestos básicos jerarquizados por Bion son tres:

- Supuesto básico de dependencia (sbD): el grupo sustenta la convicción de que está reunido para alguien, de quien dependen de forma absoluta, provea la satisfacción de todas sus necesidades y deseos. La creencia colectiva es que existe un objeto externo cuya función es proveer seguridad al grupo, "organismo inmaduro".
- Supuesto básico de ataque-fuga (sbF): consiste en la convicción grupal de que existe un enemigo, y que es necesario atacarlo o huir de él. El objeto malo es externo, y la única actividad defensiva frente a este es su destrucción (ataque) o evitación (huida).
- Supuesto básico de apareamiento (sbA): la creencia colectiva e inconsciente de que, cualesquiera sean los problemas y necesidades actuales del grupo, un hecho futuro o un ser no nacido los resolverá, hay esperanzas de tipo mesiánico.

El funcionamiento de los supuestos básicos lleva a la permanencia del grupo, a continuar con la integridad de éste. Funciona a modo de mecanismo defensivo, para evitar que los miembros caigan en la frustración.

Al mencionar los supuestos básicos es importante remarcar que corresponden al funcionamiento primitivo del mismo, el cual lo aleja de la tarea. Este nivel emocional

primitivo coexiste siempre con otro nivel de funcionamiento que es el grupo de trabajo.

El grupo de trabajo corresponde más a lo consciente, está abocado a la tarea, al esfuerzo.

Bion nos dice que:

El grupo de trabajo requiere de sus miembros de cooperación y esfuerzo, no se da por valencia sino por una cierta madurez y entrenamiento para participar en él. Es un estado mental que implica contacto con la realidad, tolerancia a la frustración, control de emociones, es análogo, en sus características, al Yo como instancia psíquica descrito por Freud.

Las estructuras de un Grupo

La estructura del grupo se puede dividir en dos partes. El Lic. Carlos Giesenow (2007) propone:

- *Estructura física o formal:*

Asociada con la composición y organización del grupo: número de miembros, estructuras formales de comunicación, la jerarquía formal de liderazgo, las reglas de conducta, etc.

- *Estructura psicológica o informal:*

Desde el primer encuentro los miembros del grupo comienzan a interactuar y a comunicarse entre sí. A partir de esto empiezan a aparecer diferenciaciones y emerge la presencia de una estructura psicológica. Esta depende, en un grado enorme, de las interacciones entre los integrantes: cómo se perciben entre sí, el estatus atribuido, y qué esperan de sí mismos y de los demás.

La estructura o “columna vertebral” del equipo se va construyendo al trascurrir el tiempo, esta está influida y muchas veces condicionada por el entorno. Sobre esto, Carron y Hausenblas explican: “la estructura va a estar determinada por la interacción entre los factores del ambiente en el cual el actúa y los atributos individuales (habilidad, experiencia, edad, etc) de los miembros”. (1998, citado en Giesenow 2007)

Etapas por las que atraviesa un grupo

Para explicar las etapas que atraviesa un grupo citamos al Licenciado Pelaitai (2013) en su tesis “Cohesión grupal: como factor positivo para un mejor rendimiento en equipo”, quien nos dice que existe un modelo propuesto por Bruce Tuckman en 1965 que se encuadra dentro de los modelos lineales y que es utilizado en la mayoría de la literatura referida a equipos deportivos.

El modelo de Tuckman se divide en las siguientes etapas (1965, citado en Giesenow, 2007):

- *Primera etapa: Formación.*

El equipo se junta y comienza a identificarse la tarea (los objetivos) del grupo. Los jugadores se estudian, se empiezan a conocer (si hubo alta rotación de los integrantes). Aparecen dudas sobre que le va tocar a cada uno para la temporada. En ésta etapa empieza la formación de vínculos sociales (si no existían previamente). Existe cierto optimismo y alegría en esta etapa. Sin embargo, también es una etapa de incertidumbre e inquietud ya que hay miembros que ni siquiera saben si van a quedar

en el equipo. Los experimentados tratan de conocer a los nuevos para ver si su posición va a estar amenazada.

Por parte de los líderes es indispensable una buena planificación: definir los objetivos y compartir la visión del entrenador con los jugadores.

Cuando un grupo de personas se juntan, todavía no se han convertido en un equipo. Las relaciones interpersonales no se han formado y los canales de comunicación no están establecidos.

- *Segunda etapa: Conflicto.*

A medida que empiezan a interactuar y competir entre ellos se potencian los deseos, necesidades, inseguridades y temores. Se comienzan a definir y aceptar cuestiones de estatus, liderazgo y roles dentro del grupo y se empieza a construir la imagen del grupo.

Esta etapa es indispensable y crucial en el desarrollo del equipo, no se puede evitar. Sólo resolviendo los conflictos es que el equipo va a continuar su proceso de maduración. La meta de entrenador en esta etapa no es prevenir que sucedan (lo cual es imposible), el tema está en manejarlos y canalizarlos de un modo productivo y no destructivo.

Aunque generalmente se trata a los conflictos como algo destructivo que se debe evitar (porque producen estrés, tensión, frustración y hostilidad, reducen la productividad, etc.), pueden ser positivos para los grupos. Las diferencias y la interacción consecuente enriquecen, afianzan al equipo y abren las puertas para el cambio.

Los conflictos pueden ser oportunidades.

- *Tercera etapa: Normalización.*

Se pasa a esta etapa cuando el equipo empieza a asentarse, a volver a unirse y se establecen e incorporan las reglas y normas de funcionamiento para el grupo. Se define la microcultura que va a tener ese equipo: los valores y estándares de trabajo son comprendidos y aprehendidos, se incorporan las tácticas y estrategias de juego, queda asimilada una rutina y ética de trabajo, se establecen los liderazgos, se define una meta superior, aparece la apreciación y el respeto por los roles del equipo, aceptan responsabilidades, se apoyan entre sí, aumenta la confianza interpersonal. Esta etapa se caracteriza por la cooperación, cohesión y consenso acerca de las metas grupales.

- *Cuarta etapa: Ejecución o de Performance.*

Es la meta a la que se quiere llegar. Se alcanza cuando el equipo está estructurado, ordenado y funciona aceitadamente. Se ha establecido una meta en común y se orientan a los esfuerzos en esa dirección. El grupo se conoce mucho más, los compañeros sabe qué esperar de los demás y se apoyan mutuamente. Los roles son flexibles y funcionales, la energía del grupo se canaliza en la tarea. Se estabilizan las relaciones interpersonales y se forma un vínculo fuerte entre los jugadores, independiente de victorias o derrotas. Existe respeto, confianza y honestidad para enfrentar las situaciones y se establece un clima de confort psicológico y comocional dentro del equipo.

Solo en ésta etapa el equipo va a alcanzar su pico de rendimiento y no se puede garantizar que todos los equipo lleguen hasta aquí.

- *Quinta etapa: Disolución.*

Lamentablemente, el equilibrio de la etapa de Ejecución no es eterno y se puede plantear una última etapa: Disolución (o finalización) donde el equipo cierra su ciclo (de un modo similar al ciclo vital) y se diluye dando lugar a un nuevo grupo, que si bien puede tener componentes y características similares al anterior, nunca va a ser idéntico al previo. Esta fase incluye el incumplimiento de la tarea, la determinación de los roles y la reducción de la dependencia. Aunque esta etapa no estaba en el modelo original de Tuckman y Jensen (1997, citado en Carron y Hausenblas, 1998).

Capítulo 3

Cohesión grupal

Introducción

En el siguiente capítulo se realizará una descripción de la cohesión grupal, desarrollando conceptos básicos de éste fenómeno, dando herramientas para mejorarla y trabajarla. A demás podemos hallar un recorrido del concepto de cohesión grupal, definiciones e instrumentos para comprender y analizar el mismo fenómeno.

El tercer capítulo es de importante preeminencia ya que aquí se encuentran los conceptos más empleados en dicha investigación.

Recorrido del concepto de cohesión grupal y definiciones

Mendo Antonio en su investigación llamada “La cohesión en los grupos deportivos”, no dice que han sido muchas las definiciones que la Psicología de los Grupos ha proporcionado en su intento de comprender el concepto de cohesión (Canto, 1998). Los Psicólogos deportivos han utilizado estas definiciones y las han aplicado a su ámbito, ofreciendo ciertas concreciones relativas a su especialidad (Carron, 1988; 1991).

Carron (1982; 1988; 1991) nos recuerda que el término cohesión proviene del vocablo latino cohaesus, que significa adherirse, estar juntos. Para Carron (1982) la cohesión podría entenderse como “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia grupal de mantenerse juntos y permanecer unidos en la persecución de sus metas y objetivos” (p. 124).

Festinger, Schacter y Back definen el termino cohesión como: “el campo total de fuerzas que actúa sobre los miembros de un grupo para que permanezcan en él” (1950, citado en Weinberg y Gould 2010, 182).

Citando la tesis de Juan Manuel Pelaitai, podemos decir que David Maltete y Catherine Garnarczyk (2006, 98) realizaron una recopilación de las primeras

definiciones en la publicación de la revista Iberoamericana de Psicología del Deporte y Ejercicio Físico:

- El “Grand dictionnaire des lettres” (Guilbert, Lagane, Niobey, 1989) la define como “la calidad de un conjunto cuyas partes son estrechamente solidarias como la fuerza que retiene y une las distintas partes de un todo”.

- Bergson (1948): “una fuerza de dirección constante, que es para el alma lo que la gravedad es para el cuerpo, asegura la cohesión de grupo inclinando en un mismo sentido las voluntades individuales”.

- Lewin en los años 40 la define como: “resultante de las fuerzas que mantienen los miembros de los grupos juntos, las fuerzas positivas de atracción recíproca y las fuerzas negativas de repulsión de otros grupos”.

- Festinger, Schachter y Back (1950): La cohesión hace referencia: “al poder de influencia ejercida en las actividades y comportamientos de los miembros a fin de mantener y reforzar las normas del grupo”.

Muzlera, S.; S.; Guidolin E.; Kahane de Gordon, G. Puebla, P. (2013), en su libro: “Fundamentos para una comprensión psicoanalítica de los grupos”, dicen:

(...) la grupalidad implica la renuncia a la satisfacción de las pulsiones agresivas y sexuales dentro del grupo. La acción directa agresiva disuelve la unión interior; es por eso que una de las formas de mitigar esta agresión intragrupal es la búsqueda de un enemigo común, mecanismo que tiene un efecto cohesionante entre los miembros.

Mendo, A. nos dice que:

El concepto de cohesión de grupo fue un concepto buscado y anhelado por la Psicología social dedicada a la dinámica del grupo en los años 40, para rendir cuentas de la cualidad esencial del grupo que lo diferenciara de la mera

agregación de individuos o simple categoría social. El origen del término se debe a Lewin y quien lo utilizó por vez primera desde una perspectiva lewiniana fue French, asociándolo al concepto de interdependencia. Fueron Festinger, Schachter y Back (1950) quienes consolidaron el concepto de cohesión grupal. Festinger (1950) lo definió como la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo.

Desde la cohesión grupal en el deporte, son incontables las declaraciones de entrenadores, preparadores físicos y deportistas que refieran a la cohesión grupal como un factor sumamente positivo para desempeño físico del equipo.

No es novedoso saber que la cohesión grupal favorece la comunicación, confianza, interacción, sentido de pertenencia, llevando esto a aumentar el compromiso y responsabilidad hacia la tarea. Esto determina un mayor sentimiento de satisfacción y comodidad con los pares.

Existen factores que favorecerán al equipo. Estos se pueden dividir en grandes grupos (Giesenow, 2007).

- Éxito (Haberl y Zaichkowsky., 2003 citado en Giesenow 2007):
 - Aumento la comunicación.
 - Minimiza conflictos.
 - Extra motivación.
 - Respeto entre los jugadores.
 - Confianza unos a otros.
 - Objetivos compartidos.
 - Identidad fuerte y consolidada.
 - Aumento la autoconfianza.

- Satisfacción:
 - Clima agradable y saludable.

- Hace que los jugadores se manifiesten por una razón superior por la cual jugar: los unos por los otros.

- Los miembros se muestran contentos y orgullosos por pertenecer.

- Desean seguir formando parte del grupo en el que se sienten integrados y acompañados.

Sin lugar a dudas abundan ejemplos de equipos deportivos cuya unidad cohesiva parecía ser sinónimo de éxito en la actividad deportiva. Sin embargo, no siempre podemos atribuir el éxito a la cohesión grupal. Muchos equipos triunfan, aunque carezcan de esta actitud.

Diferentes conceptos y factores que logran la cohesión

Al hablar de cohesión grupal, debemos hablar de grupo y al hablar de grupo, debemos diferenciar entre grupo y equipo.

Para diferenciar grupo de equipo debemos tener en cuenta que para que un grupo se convierta en un equipo este debe poseer un sentido de interacción mutua o interdependencia con un objetivo en común.

Los equipos tienen cuatro características clave: (Weinberg y Gould 2010, 161):
Sentido de identidad colectiva:

- “nosotros” en lugar de “yo” y “vosotros”.
- roles diferenciados: todos los miembros conocen su trabajo.
- modelos estructurados de comunicación: líneas de comunicación.
- normas: reglas sociales que guían a los miembros con respecto a lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer.

Alvin Zander, antiguo director del Centro de Investigación de Dinámicas de Grupo en la Universidad de Michigan puntualizó: “un equipo es un conjunto de individuos que interactúan, con y dependiendo, unos de otros”.

Para dar explicación a esto, debemos partir de la diferenciación que hace el Licenciado Marcelo Roffé (2009) sobre cohesión social y cohesión de tarea:

“Cohesión social: apunta más a lo afectivo, a las afinidades de los miembros del grupo (...) cuya evaluación vamos a utilizar el sociodrama y cuestionarios.”

“Mientras que la cohesión de tarea, tiene que ver con los objetivos.”

Mendo y Ortiz sobre la cohesión social y de tarea dicen:

- La cohesión de tarea: Refleja el grado con el que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes. Por ejemplo, un equipo de fútbol puede tener como objetivo compartido por toda la permanecer en primera división. Ahora bien, para ello es necesario el esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo para alcanzar la meta compartida por todos. A medida que más aceptan los miembros del equipo ese propósito, mayor será la cohesión de tarea de ese equipo. (sic)

- La cohesión social: Refleja el grado en el que los miembros de un equipo sienten simpatías mutuas y disfrutan del compañerismo del grupo. Muchos psicólogos sociales (p. ej. Lott y Lott, 1965) identificaron la cohesión social con la atracción interpersonal sin más a cohesión grupal ha sido percibida como una variable clave que tiene una incidencia directa sobre el rendimiento y la eficacia de los grupos deportivos. (sic)

Carron (1982) propone cuatro antecedentes que afectan al desarrollo de la cohesión grupal en el ámbito del deporte y el ejercicio físico:

1. Los factores personales: Son las características de los miembros del grupo. Se ha destacado la similitud en atributos personales de los miembros y en percepciones compatibles (actitudes, creencias y motivos), el sexo de los participantes, la satisfacción individual, etc.

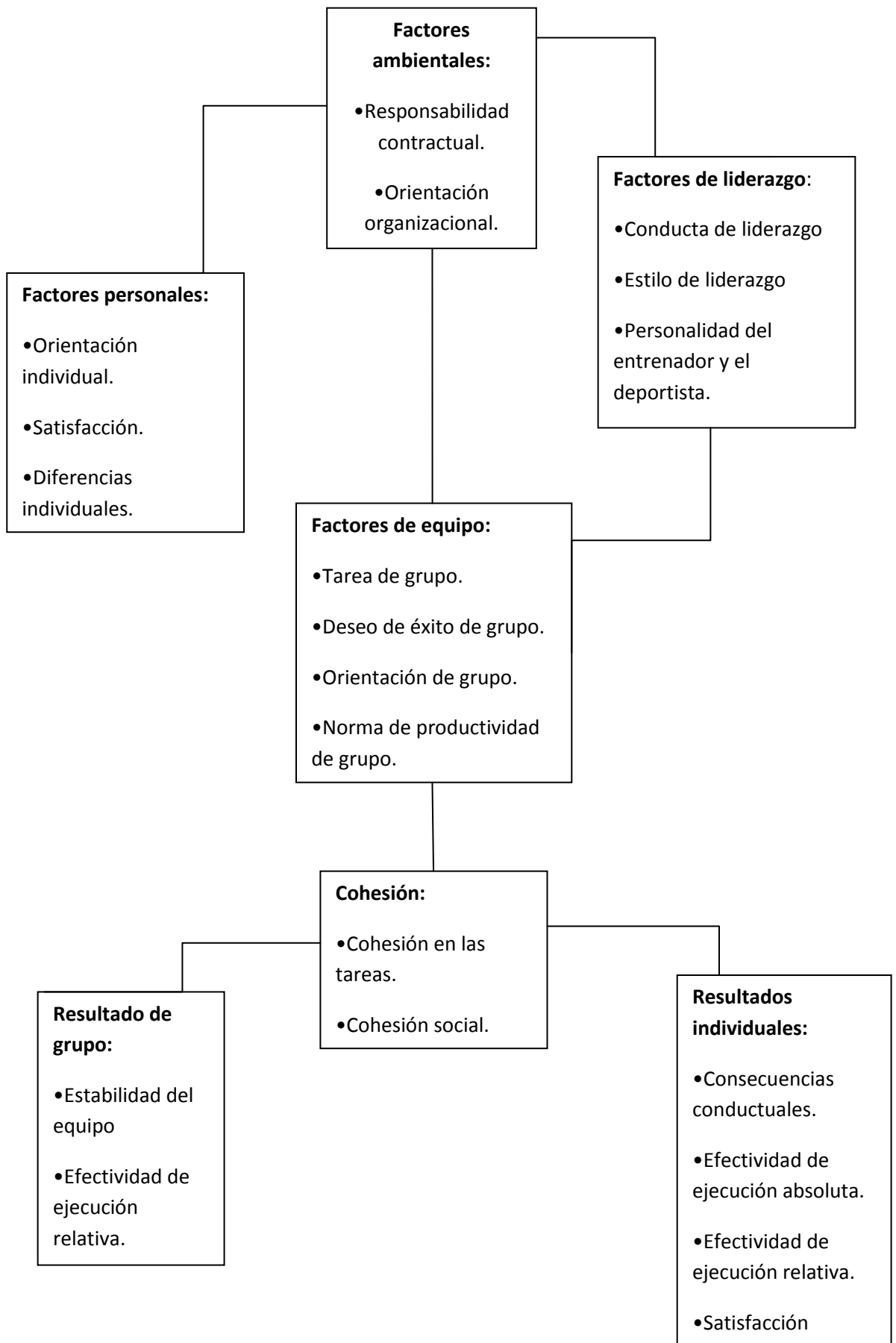
2. Los factores de liderazgo: Destaca la conducta del líder, el estilo de decisión, las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, etc. El análisis de la interrelación entre el líder y los subordinados, la cohesión y el rendimiento

grupal es compleja. Como ejemplo, Carron (1988) señala que un grupo en rebelión contra el líder puede estar muy cohesionado pero rendiría poco si así se opone a la organización contra la que se rebela. En grupos orientados hacia la tarea, como los grupos deportivos, las conductas del líder dirigidas hacia la complementación de la tarea son muy importantes. De hecho, la clasificación de las metas del grupo y el desarrollo de estrategias pertinentes pueden ser utilizados con el propósito de producir una mayor cohesión, si se asegura de esta forma un mayor y mejor rendimiento.

3. Los factores ambientales o situacionales: Son los factores más generales que contribuyen a la cohesión grupal. Carron cita las responsabilidades de contrato (que obligan a permanecer en un equipo), las presiones normativas, la orientación de la organización, los factores geográficos y el tamaño del grupo.

4. Los factores de equipo: El modelo de Carron distingue entre los factores de equipo y las características de la tarea de grupo (deportes individuales versus de equipo), normas de productividad de grupo, deseo de éxito del grupo y estabilidad del equipo. La cohesión es más importante en los grupos cooperativos, en los que la coordinación es primordial (p. ej. el baloncesto). La mejora y consolidación de la estructura grupal, la optimización de la comunicación, la estabilidad en los roles, etc., son todos factores de la dinámica grupal que inciden de forma directa en la cohesión grupal.

Carron grafica a estos factores en el cuadro presentado a continuación:



Dentro de cada grupo y equipo podemos encontrar su subjetividad, la cual no la va a determinar como mejor ni peor.

Al hacer referencia a esta aclaración vale mencionar que desde la teoría, el ideal apunta a encontrar un equilibrio entre cohesión de tarea y cohesión social, como así también en los cuatro factores de Carron. Pero en el momento de analizar un grupo en su práctica, debemos contextualizarlo y saber que podemos encontrar un grupo con gran desempeño en múltiples ámbitos, sin que necesariamente cumpla con las características antes mencionadas.

Para poder entender mejor la cohesión, Giesenow (2007, 132) plantea cuatro propiedades fundamentales:

- Es multidimensional: existen diversos motivos por los cuales los grupos permanecen juntos, se agrupan en dos principales:

- Integración grupal (referido tanto a la tarea como a lo social), se refiere a las creencias y percepciones de cada integrante en relación con el grupo como un todo (por ej.: ¿somos un grupo unido?).

- Atracción grupal (también referido tanto a la tarea como a lo social), hace referencia a los sentimientos de cada miembro sobre la implicación en el grupo (¿es atractivo este grupo para mí?).

- Es dinámica: puede cambiar con el paso del tiempo.

- Es instrumental: los grupos se juntan para cumplir con un propósito, que puede ser, básicamente, social o de tarea.

- Tiene una dimensión afectiva: las relaciones sociales entre los miembros están presentes desde el principio y evolucionan a lo largo del tiempo.

Las metas y los objetivos que se plantea cada grupo son un elemento clave para poder entender mejor al funcionamiento y a los factores que mantienen la cohesión grupal. Entonces, se puede decir que los sujetos permanecen juntos porque tienen un objetivo en común.

¿Cómo trabajar sobre la cohesión grupal?

Juan Pelaitai (2013) nos dice que para poder entender adecuadamente como mejorar la cohesión se repasará cada etapa del grupo, pero mostrando qué pasa en cada una en relación a la cohesión social y a la de tarea. Carlos Giesenow (2007) sugiere la siguiente tabla:

Tabla 3: Etapas del grupo en relación con la cohesión social y tarea.

Etapa	Características interpersonales	Características de la tarea
Formación	Los individuos se conocen entre sí y empiezan los vínculos a desarrollarse dentro del grupo.	Los miembros determinan cuál es la tarea grupal y que métodos son los apropiados para llevarla a cabo.
Conflicto	Se desarrolla tensión y conflictos surgen entre los miembros del grupo y con el líder.	Aparece resistencia a los métodos y a la tarea grupal.
Normalización	Se desarrolla cohesión y armonía grupal, y los roles grupales son establecidos.	Prevalece entre los miembros la cooperación en función de la tarea.
Ejecución	Las relaciones se estabilizan.	El grupo se orienta hacia la productividad y el rendimiento.
Disolución	El contacto entre los miembros decrece y la dependencia emocional entre los individuos.	La tarea del grupo es completada y los deberes de los miembros finalizan.

Juan Manuel Pelaitai (2013) citando a Carlos Giesenow (2007) propone sugerencias para aumentar la cohesión en cada etapa, tanto para la tarea como para los aspectos sociales.

La Formación es un periodo de acomodación, por lo tanto el equipo en esta etapa deberá estar concentrado en (Giesenow, 2007):

- Cohesión de tarea: Una buena selección de cuerpo y jugadores. Establecimiento de objetivos y definir claramente la visión del equipo. Establecer canales de comunicación para obtener el convencimiento de los jugadores. Es un tiempo para consolidar las relaciones informales. Por último, los entrenadores no ofrecen mucha información.

- Cohesión Social: La selección de los jugadores además de la visión en los objetivos, deberá basarse en jugadores que tengan experiencia o potencial para adentrarse en un equipo nuevo o en formación. La comunicación será, en un principio formal para luego pasar a una de tipo informal. El entrenador deberá mostrar convencimiento de este nuevo proyecto. Los jugadores implícitamente entrarán en un periodo de observación mutua, donde existirá competencia entre ellos. Por último, y muy importante marcar, son las reglas de conducta.

En la etapa de Conflicto, normalmente los jugadores encuentran su lugar, su rol y estatus en el equipo (Giesenow, 2007):

- Cohesión de tarea: La unión y la fortaleza del cuerpo técnico es crucial en esta etapa, dadas las complicaciones que pueden aparecer en el equipo. Todo lo planificado previamente se pone a prueba. Los objetivos y responsabilidades para diferentes los jugadores se terminan de establecer. El entrenador se asegurará que todos tengan su rol, teniendo la versatilidad y el entendimiento que éste puede redefinirse en un

futuro. Además el entrenador tendrá la tarea de manejar las tensiones y reacciones del equipo a través de una comunicación óptima. Por último, el entrenador tendrá que tener control sobre sus jugadores y lidiar permanentemente con ellos, en pos de la construcción esperable del equipo.

- **Cohesión Social:** el rol y status que ahora los jugadores poseen, conlleva una gran carga emocional entre ellos. La competencia interna entre ellos aparecen, por ej.: luchas de poder, rivalidades, camarillas, actitudes en contra del cuerpo técnico, y mala comunicación. Una vez superadas estas dificultades, los jugadores pasarán de pensar más en lo individual y comenzaran a pensar en lo grupal. El cuerpo técnico tendrá que permanecer firme en su postura con la mirada puesta en los objetivos.

En la Normalización del equipo, los miembros comienzan a responsabilizarse, ejecutan sus roles y el equipo empieza a tomar forma (Giesenow, 2007):

- **Cohesión de Tarea:** En esta etapa se termina de establecer el modo de actuar que tendrá el equipo en lo que respecta a lo táctico y técnico, sin olvidar la parte física y psicológica en el mejor de los casos. Se instaura una rutina de trabajo. Las metas en común se consolidan finalmente basadas en una ética de trabajo fuerte. La interacción de los roles encuentra su equilibrio. Los entrenadores deberán reforzar constantemente dicho comportamiento grupal. Por último, los niveles altos de comunicación deberán mantenerse.

- **Cohesión Social:** Los jugadores se adhieren a la filosofía global del entrenador. La estructura social encuentra su consolidación. Los liderazgos dentro del grupo se desarrollan y los vínculos de amistad surgen. A su vez, la meta superior de vencer a los rivales crea unión detrás de un propósito en común. Se alcanza el equilibrio y adecuación entre las necesidades de los jugadores. Y finalmente, la confianza aumenta y los jugadores aprenden a tener una actitud positiva.

Finalmente, en la etapa de Ejecución, los jugadores cooperan entre sí para alcanzar las metas competitivas (Giesenow, 2007):

- **Cohesión de Tarea:** los jugadores y el cuerpo técnico, están organizados y completamente comprometidos hacia el objetivo. Los entrenadores mantienen conscientes y concentrados a los jugadores en el objetivo, y a su vez, las conductas individuales como colectivas son reforzadas. La cooperación entre los jugadores es mayor que la competencia. Otra tarea importante para los entrenadores, es mantener motivado al plantel. Por último, la cultura del equipo, ya establecida, va a permitir sobrellevar dificultades que puedan aparecer.

- **Cohesión Social:** Los roles de los jugadores son aceptados entre ellos, para aportar al equipo como un todo, dejando de lado lo individual. El equipo se encuentra en un momento de unidad, confianza mutua y de compromiso en el grupo. Los jugadores manejan mejor los bajones emocionales y mentalmente están más fuertes para enfrentar cualquier adversidad. Debido al alto nivel de cohesión, los resultados no afectan al grupo.

Pelaitai (2013) menciona que:

A modo de complementar las estrategias planteadas, sugiere los siguientes lineamientos para promover la cohesión desde el punto de vista de los entrenadores y de los jugadores. Para realizar las siguientes pautas se tomaron en cuenta diversos comentarios de profesionales del deporte, psicólogos del deporte y el conocimiento aprendido:

Los entrenadores:

Los entrenadores pueden fomentar la cohesión del equipo también de otras formas:

- Explicar los papeles individuales en el éxito del equipo: Los entrenadores deberían perfilar con claridad los papeles individuales de los miembros del equipo, haciendo hincapié en la importancia del papel de cada jugador en el éxito colectivo.
- Desarrollar el sentimiento de orgullo dentro de subgrupos: En deportes en los que existen subgrupos de forma natural, los entrenadores han de favorecer el orgullo en el seno de esos grupos. Los jugadores necesitan el respaldo de sus compañeros.
- Establecer objetivos de equipo que estimulen: La fijación de objetivos específicos y estimuladores tiene un impacto positivo en la ejecución individual y grupal. Los objetivos deben estar basados en el rendimiento más que en el resultado.
- Promover la identidad del equipo: Un entrenador puede fomentar la identidad del equipo, si bien ello no debería obstaculizar el desarrollo de la identidad de subgrupos. Ambas identidades tendrían que funcionar en estrecha relación.
- Evitar con rapidez la formación de subgrupos negativos (más conocido como pandillas): Las pandillas benefician, por lo general, sólo a unos pocos integrantes del equipo, a costa de alienar a la mayoría.
- Evitar la rotación excesiva: La rotación y movilidad excesivas reducen la cohesión y dificultan la compenetración de los miembros, éstos se sienten poco familiarizados unos con otros e indecisos acerca de cuánto puede durar el grupo.
- Realizar reuniones de equipo periódicas: Los entrenadores deberían llevar a cabo reuniones de equipo para posibilitar la expresión sincera, franca y constructiva de sentimientos tanto positivos como negativos. Por ejemplo: En muchos equipos se juntan a cenar luego de los entrenamientos una vez por semana, o se juntan en el “clásico asado de los jueves”.
- Permanecer en contacto con el ambiente del equipo: En el seno de una organización formal, se halla una otra informal e interpersonal que puede afectar en un alto grado al funcionamiento de la organización.

- Conocer algo personal sobre cada miembro del grupo: El deportista valora mucho que el entrenador haga un esfuerzo especial por conocer su vida fuera del contexto del equipo. El ser consciente de hechos personales y la disposición a escuchar ponen también de relieve el interés y la atención que se tiene hacia los jugadores.

- Establecer un liderazgo: Cada entrenador deberá realizar una auto-observación para poder conocer las potencialidades y dificultades como líder de grupo para luego trabajar sobre ellas.

Los jugadores.

Los entrenadores no son los únicos responsables de la unidad del equipo, los miembros del equipo también pueden mejorar la comunicación y construir una unidad fuerte y cohesionada.

- Conocer a los compañeros del equipo: Los jugadores deberían tomarse el tiempo necesario para conocerse, sobre todo cuando hay nuevas incorporaciones.

- Ayudar a los compañeros siempre que sea posible: Ayudarse recíprocamente crea un espíritu de equipo y hace que todos se sientan más unidos. Sobre todo en los jugadores que se incorporan. Los referentes deberán transmitir la cultura y los valores del equipo.

- Proporcionar a los compañeros refuerzos positivos: Los miembros del equipo deberían ser especialmente sensibles, positivos y constructivos cuando un compañero tiene algún contratiempo o dificultad. La ayuda y el apoyo suministrados a este último le sirven también al equipo.

- Ser un jugador responsable: Los miembros no deberían adquirir la costumbre de atribuir su bajo rendimiento a sus compañeros o al entrenador. Cuando las cosas no salen bien, los jugadores deberán intentar hacer cambios positivos y constructivos y recuperar la línea adecuada.

- Comunicarse con el entrenador con franqueza y sinceridad: El equipo debería entenderse con el entrenador de forma sincera y abiertamente. Cuanto mejor se conocen unos a otros, mayores son las posibilidades de éxito y armonía en el equipo.

- Resolver los conflictos de inmediato: Si uno de los miembros del equipo tiene una queja o un conflicto con el entrenador o con otro compañero, tiene que tomar la iniciativa de resolver la situación y aclarar las cosas.

- Esforzarse al 100% en todo momento: La dedicación y el compromiso son contagiosos. Normalmente, dar buen ejemplo ejerce un impacto positivo en la unidad del grupo. Además, este extra esfuerzo la mayoría de las veces es reconocido por el entrenador, los compañeros e hinchada.

Barreras a la cohesión de grupo.

También es necesario tener en cuenta ciertos factores que pueden generar impedimentos la cohesión:

- Una incompatibilidad de personalidades dentro del grupo.
- Un conflicto entre el papel social y de tarea entre los miembros del grupo.
- Una ruptura de la comunicación entre los miembros del grupo o entre éstos y el líder.
- La lucha de uno o más integrantes del grupo por conseguir el poder.
- Rotación y movilidad frecuentes de los miembros del grupo.
- Desacuerdo con respecto a los objetivos y metas del grupo.

Para finalizar el capítulo, cito a una entrevista del ex Director técnico de la selección Argentina mayor de fútbol y finalista de la Copa Mundial de fútbol 2014:

Siempre pensamos que el equipo es el otro. Además de eso, una cosa fundamental, hablar del grupo que significa hablar de construcciones colectivas, que son mucho más importantes, y del aporte del individuo al grupo y en pensar fundamentalmente en dar, no en recibir, en darle al otro para crear en éste grupo de jugadores un círculo virtuoso, en el cual cada uno de ellos reciba de los 22 restantes. (Sabella 2014).

Capítulo 4

Metodología y procedimientos de trabajo

Introducción

El presente capítulo describe la metodología empleada en ésta Tesina. Se presenta una breve descripción de las técnicas utilizadas, objetivos propuestos y preguntas de investigación.

Se haría una descripción de las técnicas administradas: Cuestionario de ambiente de grupo, (GEQ), seguida de su aplicación y resultados obtenidos en la investigación. El análisis de las técnicas se localiza en la conclusión, no sólo dando los datos, sino también interpretando los mismos en su momento y espacio determinado.

Aspecto metodológico

Tipo de estudio:

El siguiente estudio se va a basar en un enfoque mixto, ya que va a dar lugar tanto a la investigación cualitativa, como a la cuantitativa.

La investigación incluirá un estudio descriptivo buscando especificar las propiedades de los fenómenos sometidos al análisis, incluyendo características exploratorias que nos permitirán ampliar el conocimiento.

El estudio será transversal ya que la investigación se realizará en un único momento. Su propósito es estudiar variables en un momento dado.

Campo empírico y contextualización espacial y temporal:

Se trabajó con un grupo ya establecido de deportistas adolescentes de la provincia de Mendoza, practicantes de fútbol en periodo de formación deportiva. Los participantes se seleccionaron de forma intencional y bajo un muestreo no probabilístico.

Procedimientos metodológicos:

El trabajo será tanto a partir de la Observación, como así también, con técnicas de medición de la cohesión grupal, como lo es el adaptación en castellano del Group Environment Questionary (GEQ: Carron, Widmeyer y Bradley, 1998 citado en Iturbide,

Elosua y Yanes 2010) y entrevistas grupales a los deportistas e individuales al coordinador o director técnico del equipo.

Los principales instrumentos metodológicos a emplear van a ser la observación no sistematizada, entrevistas que nos permitirá recolectar información que no tenemos en cuenta antes de comenzar el proceso de investigación y técnicas de medición de la cohesión grupal lo que ayudará a obtener mayor precisión sobre la información recaudada.

Para aumentar la confiabilidad y validez de los datos, se utilizará una triangulación de datos, teórica, metodológica y disciplinar; trabajando con profesores de educación física, director técnico y psicólogo especializado en el área de Psicología deportiva.

Objetivos y preguntas de investigación

Objetivos generales:

- Analizar los factores representativos de la cohesión social y de tarea existentes en un equipo deportivo de adolescentes en un contexto social determinado.
- Comprender la tarea y los aspectos sociales de las percepciones de un equipo deportivo, tanto como totalidad como en lo relacionado a la atracción individual hacia el grupo.

Objetivos específicos:

- Identificar los factores de la cohesión social y de tarea.
- Identificar y describir los factores sociales representativos que inciden en la cohesión social del equipo.
- Caracterizar el grupo según su contexto.
- Conocer el grado de cohesión grupal existente en el equipo.
- Describir características de atracción individual para el grupo-tarea y para el grupo-social.

- Identificar características de la integración del grupo, como grupo-tarea y como grupo-social.

Preguntas de investigación:

- ¿Qué factores inciden en la cohesión social y de tarea del equipo?
- ¿Qué relación se puede determinar entre la cohesión social y la cohesión de tarea?

Técnica a aplicar

Para validar la cohesión se ha utilizado una adaptación en castellano del Group Environment Questionary (GEQ: Carron, Widmeyer y Bradley, 1998 citado en Iturbide, Elosua y Yanes 2010).

El instrumento consta de 18 ítems que están agrupados en dos factores principales, cohesión tarea (ej.: Los miembros del equipo unen sus esfuerzos para conseguir los objetivos durante los entrenamientos y los partidos) y cohesión social (ej.: A los miembros del equipo les gusta salir juntos).

El cuestionario consta de 4 sub-escalas pertenecientes a los mencionados factores: AG-T (Atracción individual al grupo-tarea); AG-S (Atracción individual al grupo-social); IG-T (Integración al grupo-tarea); IG-S (Integración al grupo-social); IG-T (Integración al grupo-social).

El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 9, donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 9 a totalmente de acuerdo.

Para obtener el resultado final del equipo se promediará cada sub-escala abarcando el total de los jugadores de cada uno.

Resultados obtenidos

Muestra

Los participantes se han seleccionado de forma intencional y bajo un muestreo no probabilístico.

Es un muestreo no probabilístico por que la selección de los sujetos no dependió de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación y de la decisión del que está a cargo de la recolección de datos. Y es de forma intencional ya que el investigador selecciona los individuos que considera más representativos. (Hernández Sampieri y cols., 2006).

La muestra está formada por 13 jugadores de sexo masculino pertenecientes a un equipo de fútbol adolescente, con sujetos nacidos en 1998. Todos los jugadores asisten a su respectivo equipo desde un mínimo de 6 meses participando en él.

Los deportistas de la fundación son entre púberes y adolescentes, que corresponden a una clase económica media-baja.

Dicha fundación busca fomentar la salud de los deportistas a partir de la competencia deportiva y motivar la educación escolar.

La fundación “Amigos por el deporte” se encuentre en la calle 13 de diciembre Nro 378- Carrodilla – departamento de Luján de Cuyo, Mendoza, República Argentina; pudiendo tener representaciones, filiales o delegaciones en cualquier punto de la República Argentina y en el extranjero.

La fundación tiene por objetivo:

- Promover actividades sociales, educativas, deportivas, culturales orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de niños, jóvenes y adultos y su hábitat. Formular, ejecutar y evaluar proyectos socio-educativos que favorezcan la integración social preservando el medio ambiente y el desarrollo sustentable.

- Organizar y auspiciar jornadas, seminarios, congresos, talleres, foros, mesas redondas, paneles de expertos, disertaciones, ciclos de conferencias y cursos de capacitación y formación interactiva; dentro de su competencia, en la provincia, en el país o en el extranjero.

- Implementar programas que atiendan necesidades de deportistas y que favorezcan su desarrollo personal y profesional.

- Crear centros de formación, de entrenamiento deportivo y de acondicionamiento físico.

- Promover la formación y práctica deportiva, en las modalidades de educación formal y no formal

Diseño y Procedimiento

La investigación está realizada bajo una metodología no Experimental de tipo Transversal.

La metodología no Experimental podría definirse como: “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. (Hernández Sampieri y cols. 2006).

Es un estudio de tipo Transversal ya que la investigación y la recolección de datos se realiza en un único momento (Hernández Sampieri y cols. 2006).

El primer contacto se realizó mediante el Co Director de ésta investigación, Lic. Francisco Scaccia, Psicólogo Deportivo de dicha institución. El Licenciado se puso a total disposición para poder tomar la técnica, permitir familiarizarme con el grupo, mediante un proceso de observación y poder llevar a cabo una entrevista semidirigida a fin de conocer la historia de la institución y del grupo, las características y dinámica del equipo al cual se le aplicó el cuestionario GEQ.

La toma del cuestionario se realizó en el vestuario del predio deportivo donde entrenan rutinariamente. Anterior a la toma el Lic. Scaccia había informado a los jugadores de los objetivos de la investigación y de las instrucciones básicas de las técnicas. Dicha información fue repetida al momento de la toma, junto con la consigna del cuestionario.

Resultados

Los resultados arrojados por el Cuestionario de Ambiente de Grupo (GEQ) fueron los siguientes, para cada sub escala:

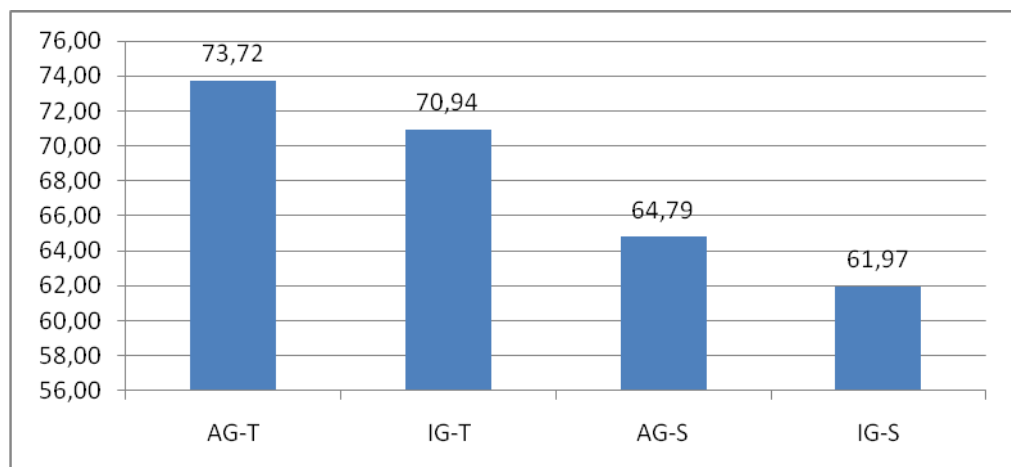
- ATG-S (Atracción individual social hacia el grupo): 26,54.
- ATG-T (Atracción individual hacia la tarea): 31,92.
- GI-S (Integración en el grupo en lo referente a lo social): 29,15.
- GI-T (Integración en el grupo en lo referente a la tarea): 22, 31.

El siguiente gráfico muestra el puntaje total de cada jugador en particular y el total grupal de cada sub escala. También muestra un promedio de cada sub escala:

Jugador	AG-S	AG-T	IG-T	IG-S
1	31	39	30	25
2	23	21	8	21
3	35	40	34	25
4	36	39	35	25
5	34	35	31	22
6	30	38	35	21
7	20	28	27	32
8	16	34	30	25
9	28	33	29	18
10	25	28	34	3
11	21	20	24	30
12	21	28	34	20
13	25	32	28	23
Total	26,54	31,92	29,15	22,31
DS	6,35	6,61	7,21	6,97

Fuente de elaboración propia.

El siguiente gráfico de barras muestra los puntajes totales de cada sub escala en porcentajes:



Fuente de elaboración propia.

A partir de los datos observados, se puede decir que éste equipo de fútbol presentó un diferencia significativa mayor en la escala de ATG-T (Atracción individual hacia la tarea) y un puntaje muy bajo en la escala GI-T (Integración en el grupo en lo referente a la tarea).

Conclusiones

Conclusiones

El principal objetivo de la investigación es describir el grado de cohesión grupal existente en un equipo de fútbol conformado por adolescentes. Como objetivo general se propuso analizar los factores representativos de la cohesión social y de tarea existentes en un equipo deportivo de adolescentes en un contexto social determinado.

La principal idea de la Tesina es conocer en profundidad la cohesión grupal, con sus subdivisiones y percibir cómo se da en un equipo deportivo conformado por adolescentes de 16 y 17 años de edad.

Es importante destacar que se estudió a una muestra probabilística, lo cual indica que dicha Tesina no puede ser generalizada a todos los grupos.

A partir de entrevistas con el Psicólogo Deportivo de la institución, junto a otros profesionales que trabajan con el equipo y la aplicación del Cuestionario de Ambiente de Grupo (GEQ), se pudo obtener conocimientos sobre dichos fenómenos que se buscaban investigar.

A modo de triangular la información no sólo se aplicó el cuestionario y entrevistas al Psicólogo de la institución, sino también se entrevistó al Director Técnico y Preparador Físico del equipo.

Antes de sumergirnos completamente sobre los resultados obtenidos, es importante aclarar que la cohesión grupal es un fenómeno dinámico, que fluctúa constantemente con mayor frecuencia en grupos de adolescentes y equipos deportivos amateur, ya que con una significativa frecuencia se encuentran reciclándose sus integrantes. Puede haber distintos grupos, pero no todos llegan a ser un equipo. Para poder convertirse en equipo, el objetivo en común deberá depender de la interacción mutua e interdependencia de todos los miembros. A su vez el sentido de identidad debe ser colectivo, es decir pasar del “yo” al “nosotros”. Además cada grupo atraviesa por diferentes periodos de manera cíclica.

Mediante dichas entrevista y con la aplicación del cuestionario se demuestra que el grado de cohesión es influenciado por factores tales como: Situacionales, Liderazgo, del equipo y personales. Además, está vinculado con el rendimiento del equipo, el tamaño del mismo, la satisfacción de los miembros y la comunicación interna.

La experiencia de campo, demostró que los equipos no son un producto ya acabado sino una estructura cambiante e influenciada por diversos factores (Pelaitai 2013).

Partiendo de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se puede concluir que el equipo presenta Alta Atracción Individual Hacia la Tarea, lo que nos indica un interés individual marcado por realizar dicha actividad deportiva, sin demostrar mucho interés en las actividades sociales. El mayor interés de los integrantes del equipo está centralizado en las ventajas que cada miembro tiene por el hecho de pertenecer al grupo, sin ser la característica más notoria el disfrutar estar juntos.

El equipo no parece presentar un elevado nivel de aceptación entre los miembros, ni disfrutar del compañerismo, centrandolo en el compromiso en la tarea y compromiso en base al logro de los objetivos deportivos.

Conviene aclarar que estas distinciones no pueden ser tan radicales y no implican contradicciones.

En los grupos de adolescentes se presentan distintos grados de cohesión y ésta se debe a distintos factores. Estos factores pueden ser debidos a la similitud de intereses, igualdad de edad, el tamaño del grupo: grupos pequeños favorecen la comunicación y por lo tanto ayudan a una mejor cohesión, la misma posición social, ideología, profesión, valores, semejantes intereses.

La pertenencia del adolescente al grupo es un factor que responde al narcisismo del sujeto, ya que este encuentra sentido de pertenencia y comodidad en el grupo, en cuanto el grupo lo sostenga y uno se vea reflejado en el grupo.

En cuanto a las etapas por las que atraviesa un grupo, planteadas por el modelo de Tuckman (1965, citado en Giesenow, 2007), ubicamos al grupo de manera cíclica entre la primera etapa, la etapa de Formación, ya que ingresan y abandonan al grupo constantemente distintos integrantes por asuntos personales, llevando a que en periodos cortos se replanteen objetivos y se conozcan nuevamente entre los integrantes del equipo; y la tercer etapa, etapa de Normalización, llevando al equipo a asentarse, incorporar reglas de funcionamiento, definiendo una microcultura en la que los lazos no logran desarrollarse de una manera sólida, por lo que no se alcanza el optimismo propio de la etapa de Normalización.

Debido a la inestabilidad de los integrantes en el grupo, hace que la etapa de Normalización no se pueda madurar y de manera espiralada este retorne a la etapa de

Formación, impidiendo que la comunicación y objetivos grupales se afiancen, atentando esto contra la unión social de sus miembros e impidiendo una elevada cohesión social, llevando a que cada uno de los jugadores se concentre en su objetivo personal. Priorizando y encontrando mayor satisfacción en la cohesión de tarea.

Por lo desarrollado anteriormente, se puede consumir que el equipo de fútbol adolescente que se estudio, pertenece a un grupo de trabajo, en el cual se concentran mayormente en la tarea y en los rendimientos individuales. Esto puede deberse al interés de cada miembro de poder obtener una posibilidad individual de realizar una carrera deportiva con otro equipo superior o profesional.

Para finalizar, cito a una entrevista del ex Director técnico de la selección Argentina mayor de fútbol y finalista de la Copa Mundial de fútbol 2014:

“Siempre pensamos que el equipo es el otro. Además de eso, una cosa fundamental, hablar del grupo que significa hablar de construcciones colectivas, que son mucho más importantes y del aporte del individuo al grupo y en pensar fundamentalmente en dar, no en recibir, en darle al otro para crear en éste grupo de jugadores un círculo virtuoso, en el cual cada uno de ellos reciba de los restantes”.
(Sabella 2014)

Referencias bibliográficas

Aberastury, A (1966). *Adolescencia y psicopatía*. En A. Rascosky y D. Liberman (Ed.), *Duelo por el cuerpo, la identidad y el padre de la infancia*. Buenos Aires: Paidós.

Anzier, D. y Martín, J. (1998). El concepto de grupo dice que un grupo puede adoptar diferentes formas y diferentes nombres. En Anzier, D. y Martín, J. (Ed.) *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Paidós.

Bernard, M (2004). *Subjetividad y cultura*. México: Editorial y Plaza Valdez.

Canto Ortiz, J y Mendo, H. *Psicología del deporte*. En H, Mendo (Ed.) *La cohesión en los grupos deportivos* (pp. 104-123.) Málaga: Universidad de Málaga. Recuperado de : http://rodas.us.es/file/61046f74-1230-4c71-0afb-478aa0e482d1/1/la_cohesion_grupos_deportivos.zip/files/4_cohesion_canto.pdf

Cantón Chirivella, E. (2010). La Psicología del Deporte como profesión especializada [versión electrónica]. *Papeles del Psicólogo*, 3 (31), 237-245. Recuperada de <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=1852>

Carron, A. (1991). El equipo como grupo eficaz. En J. Williams (Ed.) *Psicología aplicada del deporte* (pp. 131-146). Madrid, España: Biblioteca nueva.

Carron, A. (1991). El equipo como grupo eficaz. En J. Williams (Ed.) *Psicología aplicada del deporte* (pp. 131-146). Madrid, España: Biblioteca nueva.

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

Cubo de Severino, L. (2007) *Los textos de la Ciencia*. Córdoba: Comunic-art.

Definición.de. Recuperado de: <http://definicion.de/grupo/>

Diorio, G. (junio 2014). Decile "SI" al Psicólogo. Ciencia y química. Recuperado de: <http://elpsicologodelclub.blogspot.com.ar/2014/06/decile-si-al-psicologo.html>

Freud, S. (1921) *Psicología de las masas y análisis del yo*. Buenos Aires: Amorrortu.

Freud, S. (2006) *El malestar en la cultura*. Buenos Aires: Amorrortu.

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

Giesenow, C. (2007). Química: Mas que la suma de las partes. En C. Giesenow (Ed.), *Psicología de Equipos Deportivos* (pp. 93-130). Buenos Aires, Argentina: Claridad.

Giesenow, C. (2007). Unión: Construyendo la cohesión del equipo. En C. Giesenow (Ed.), *Psicología de Equipos Deportivos* (pp. 131-161). Buenos Aires, Argentina: Claridad.

Giesenow, C. (2007). Unión: Construyendo la cohesión del equipo. En C. Giesenow (Ed.), *Psicología de Equipos Deportivos* (pp. 131-161). Buenos Aires, Argentina: Claridad.

Gould D. y Weinberg R.S. (2010). Bienvenido a la Psicología del deporte y del ejercicio. En D. Gould y R.S. Weinberg (Ed.), *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico* (pp. 4-23). Madrid, España: Editorial Panamericana. 4ª ed.

Gould D. y Weinberg R.S. (2010). Dinámica de Grupos y Equipos. En D. Gould y R.S. Weinberg (Ed.), *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico* (pp. 160-203). Madrid, España: Editorial Panamericana. 4ª ed.

Gould Daniel (septiembre, 2012). Psicología del deporte y del ejercicio físico: ¿Por qué debería importarle a los psicólogos? *Psicodeportes*, 19, 27.

Grinberg, L. y otros (1991). Introducción a las ideas de Bion. Madrid: Tecnipublicaciones SA.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.) Mexico: Mc Graw-Hill.

Inmaculado, G, E; Otros. (2013) *Análisis de la cohesión, la eficacia colectiva y el rendimiento en equipos femeninos de fútbol*. Recuperado de: <http://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/viewFile/274084/362178>

Instituto Europeo Campus Stellae. Apuntes de cátedra. (2012). *Evaluación de los procesos psicológicos básicos*. Módulo V. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos96/rendimiento-deportivo-conceptos/rendimiento-deportivo-conceptos.shtml>

Kaes, R (1977). *Aparato psíquico grupal: Construcción de grupo*. Barcelona: Gedisa.

Kaes, R (1995). *El grupo y el sujeto del grupo*. Barcelona: Amorruto.

Lowenfeld, V. (1961) El comienzo del realismo. En V. Lowenfeld (Ed.). *Desarrollo de la capacidad creadora*. (pp. 202). Nueva Visión.

Marcos, L. y otros (2011). Interacción de los Niveles de cohesión en el grado de compromiso de jóvenes futbolistas. Universidad de Extremadura.

Milanesi, S. y otros. (1998). El adolescente y el grupo de pares. En S. Milanesi (Ed.), *Adolescencia* (pp. 145-194). Buenos Aires: Edición Previa.

Moujan, F. (1973). *Abordaje teórico y clínico del adolescente*. Buenos Aires: Nueva visión.

Moujan, F. (1980). *La identidad y lo mítico*. Buenos Aires: Kargiman.

Muzlera, S. (2013). Fundamentos para una comprensión psicoanalítica de los grupos. En Muzlera, S.; Guidolin E.; Kahane de Gordon, G. Puebla, P. (Ed.), *Coordinación de grupos: Experiencias y aportes técnicos* (pp. 15-40). Mendoza, Argentina: Editorial Universidad del Aconcagua.

Obiols, G. y Obiols, S. (1993). *Adolescencia, posmodernidad y escuela*. Kapelusz.

Obiols, S. *Adultos en crisis jóvenes a la deriva*. :Noveduk.

Páramo, M. A. (2012) *Normas para la presentación de citas y referencias bibliográficas según el estilo de la American Psychological Association (APA): Tercera edición traducida de la sexta en inglés*. Documento de cátedra de Taller de Tesina. Facultad de Psicología, Universidad del Aconcagua. Mendoza.

Pelaitai, J. M. (2013). *Cohesión grupal: como un factor positivo para un mejor rendimiento de equipo*. (Tesina de Licenciatura en psicología). Facultad de psicología, Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina.

Piaget, J. (1994). *Psicología de la doelscecia*. Barcelona: CBoxiareu Universitaria.

Pichon-Riviere, E. (1997). *El proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva visión.

Robbins, H. y Finley, M. (1999) *por qué fallan los equipos*. Madrid, Granica.

Roffé, M, y Giesenow, C. (2010). La Psicología del Deporte en la Argentina: Pasado, Presente y Futuro. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 1 (4), 123-134.

Roffé, M, y Giesenow, C. (2010). La Psicología del Deporte en la Argentina: Pasado, Presente y Futuro. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 1 (4), 123-134.

Roffé, M. (2009). Los tests grupales y de equipo. En M. Roffé (Ed.), *Evaluación psicodeportológica* (241-266). Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial.

Roffé, M. (2011). Empecemos por el principio. ¿Qué es un Psicólogo especializado en deporte y cuál es su rol? En Marcelo R. (Ed.), *Psicología del jugador de Fútbol: Con la cabeza hecha pelota* (21-38). Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial. 5ª ed.

Scaccia, F. J. (2013). *Trabajo final en la diplomatura en Psicología del Deporte*. Facultad de Psicología, Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina.

Stone, J. y Church, J. (1983). *Niños y adolescencia*. :Horme.

TV Pública (2014). Entrevista abierta. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=JHvQvXrYFJA>.

Weinberg, R, S y Gould, D. (2010) Cohesión de grupo. En weinberg, R, S y Gould, D (Ed.). *Fundamentos de Psicología del Deporte y del Ejercicio Físico*. (pp. 181-204). Madrid, España: Editorial Médica Panamericana S.A.

Anexos