



# **TRABAJAR LA COHESIÓN DE UN GRUPO**

Proyecto Final CES 2015

Curso Superior de Entrenadores



Alumno: José Antonio Pedrote Maján

DNI: 48935105 Y

## ÍNDICE

<b>1. UTILIDAD DEL PROYECTO</b>	<b>1</b>
<b>2. CONTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>5</b>
2.1 Contextualizando el concepto de cohesión. Una aproximación histórica con un enfoque evolutivo	5
2.2 Importancia de la cohesión grupal en los deportes colectivos. La Cohesión de equipo	8
2.2.1 Definición de conceptos fundamentales	8
2.2.2 Diferencias y evolución de grupo a equipo	10
2.2.3 Características de los equipo deportivos	10
2.2.4 Elementos claves de la cohesión grupal y relevancia en la propia identidad del equipo	12
2.2.5 Características de un equipo cohesionado	13
2.3 Construir y desarrollar la cohesión de grupo	16
2.3.1 Tareas del entrenador para construir la cohesión de equipo	17
2.3.2 Tareas del jugador para construir la cohesión de equipo	20
2.3.3 ¿Qué puede hacer el Club para favorecer la cohesión?	22
2.4 Generando interrogantes. Conceptos transversales que determinan la cohesión de grupo	23
2.4.1 ¿Hay posibilidad de trabajar la cohesión de grupo de una	

manera eficiente sin tener en cuenta los conceptos que son transversales?	23
2.4.2 Definición de los factores y conceptos fundamentales para trabajar con éxito la cohesión de grupo	23
<b>3. CONSIDERACIONES FINALES PERSONALES</b>	26
3.1 Aspectos claves a la hora de trabajar la cohesión grupal en un equipo de baloncesto	26
3.1.1 Responsabilidad individual	27
3.1.2 Normas de grupo	27
3.1.3 Confianza	29
3.1.4 Asumir responsabilidades colectivas	29
3.1.5 Compromiso	30
3.1.6 Equipo y ego	31
3.2 Ejemplos de equipos donde la cohesión grupal lleva al éxito	32
3.3 La cohesión grupal en frases	33
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	36

## 1. UTILIDAD PRÁCTICA DEL PROYECTO

A la hora de elegir el proyecto en mi cabeza convergían muchos factores; en primer lugar, me planteaba la posibilidad de enriquecer mi formación con algún tema de carácter técnico-táctico, y así aprovechar el impulso de la fase presencial del curso y la “ventana de oportunidad” que se me había abierto con innumerables posibilidades de enfoque y de investigación.

Podemos decir, que éstos eran los factores que me hacían encarrilar la investigación hacia una parcela que aún siendo más conocida y trabajada por otros entrenadores, no dejaba de ser atractiva por la persuasiva posibilidad de sorprender con innovadores planteamientos que me sirvieran como un reto personal. Ya que siempre he considerado que la parte técnico-táctica del baloncesto está en continua evolución, sirviéndose de unos parámetros altamente fiables pero que no por ello dejan de ser dinámicos, flexibles y abiertos a la innovación en cualquiera de las facetas que podamos plantear y redescubrir como entrenadores.

En el otro plano, siempre he sentido la necesidad de reforzar la perspectiva y el enfoque que percibe al deporte del baloncesto como algo global, como una ciencia deportiva que con sus diferentes reglas y características bebe y se complementa de otras ciencias que la hacen evolucionar. Es decir, considero una responsabilidad personal y colectiva reforzar y dignificar la profesión de entrenador, desde una perspectiva científica y multidisciplinar.

Hoy día, para poder desarrollar la profesión de entrenador es necesario poseer muchas habilidades y competencias, es fundamental autoexigirse una formación continua y dinámica. Además, es innegable que nuestro deporte se complementa de ciencias objetivas, que tanto dentro como fuera de la cancha dotan al deporte de la canasta y por ende a cualquier práctica deportiva de una parte fundamental, que debe ser investigada y trabajada con la mayor seriedad posible. Me refiero, a la dirección de grupos y de equipos, aspecto extenso y complejo que se puede relacionar e interconectar con muchas disciplinas dentro de lo que podemos conocer como campo de estudio social o ciencias sociales.

Una vez situado dentro de una parcela de estudio determinada, debía definir, desarrollar y analizar la utilidad práctica de mi proyecto. Es decir, debía clarificar cuál

era mi objeto de estudio dentro del amplio campo de la dirección de grupos. Pues bien, algo que según mi parecer es imprescindible para el rendimiento de un equipo, es la unidad de sus miembros, la capacidad de saber anteponer el interés colectivo al individual en post de alcanzar una meta común.

Así pues, pensé que sería interesante investigar sobre la “ingeniería grupal”, demostrar lo importante que es tener en cuenta como entrenadores aspectos tan imprescindibles como la cohesión de grupo. Cómo trabajarla, cómo desarrollarla, analizar detalladamente que factores influyen en ella, la estrecha relación que llega a tener con el éxito o el fracaso del propio concepto de equipo.

En definitiva, dentro de esos factores que me rondaban la cabeza estaban aquellos que me permitían demostrar la estrecha relación del baloncesto con la ciencia social. Concretamente con ciencias como la psicología deportiva, la sociología deportiva, etc. Demostrando la multidisciplinariedad de nuestro deporte, que quizás a los ojos de meros espectadores “sólo se trate de meter una pelotita en un aro”, pero que nosotros como entrenadores debemos dignificar con el estudio y la ciencia como aliada.

Así, si me centraba en la relación grupo-equipo y en los parámetros fundamentales que intervienen directamente en dicha relación y funcionamiento; podría conseguir:

- Contextualizar el concepto de cohesión así como su evolución; concretando y resaltando su estrecha relación con la propia definición de grupo-conjunto, siendo en última instancia la base más significativa que da una dimensión completa a tal concepto.
- Validar la importancia de la cohesión grupal en los deportes colectivos, así como la estrecha relación del baloncesto con disciplinas que tienen como objeto de estudio los parámetros psicológicos y sociales que determinan el buen y el mal funcionamiento de un equipo-grupo deportivo.
- Definir y desarrollar con perspectiva práctica qué indicadores y procesos debemos tener en cuenta a la hora de trabajar de manera eficiente la cohesión de grupo.

- Generar nuevos interrogantes y debates en torno al propio concepto de cohesión de equipo. Asumiendo la responsabilidad que conlleva y relacionándola irremediabilmente con los factores y conceptos transversales que la determinan:
  - Motivación.
  - Emociones.
  - Comunicación.
  - Ego.
  - Liderazgo.
  - Resolución de conflictos.
  - Dinámicas de grupo.
  - Empatía.
  - Atribución.
  - Química de equipo.
  - Cooperación.
  - Rendimiento.

Por lo tanto, a través del propio desarrollo de este proyecto y aprovechando la investigación necesaria que he debido llevar a cabo para completarlo, pretendo demostrar que para trabajar de manera correcta la cohesión de un grupo, es indispensable poseer conocimientos y recursos técnicos. No basta con las buenas intenciones, ni con la inquietud, ya que debemos entender el trabajo de la cohesión grupal como un proceso largo, planificado, que se desarrolla una temporada tras otra con el apoyo y evolución de las propias ciencias sociales.

Por ello, debemos de entender este proceso como algo colectivo, como algo que engloba a muchos componentes y que por lo tanto necesita de una coordinación. Dicha coordinación debe darse a través de la interrelación de todos los miembros que componen un equipo deportivo: los responsables del club, el cuerpo técnico, los jugadores e incluso se puede sumar como elemento externo y fundamental a la masa social que apoya y se identifica con el equipo.

Trabajar de manera seria y científica la cohesión grupal, está revelándose como una fórmula muy eficaz en la mayoría de los contextos profesionales donde es necesario colectivizar objetivos y seleccionar tareas individuales que nos permitan logros comunes. Es decir, nos ayuda a complementar el propio objetivo común del

grupo con la responsabilidad individual de sus miembros a la hora de conseguir o no dicho objetivo.

En conclusión, los entrenadores debemos ser muy conscientes de lo importante que es que el grupo funcione tanto en la cancha como fuera de ella como un verdadero equipo. Y para ello, es fundamental empezar a tener claro que es indispensable la cohesión interna de sus miembros. Así pues, es hora de que dentro de nuestras planificaciones empiece a aparecer como punto habitual el trabajo de la cohesión grupal.

## 2. CONTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Contextualizando el concepto de cohesión. Una aproximación histórica con un enfoque evolutivo

Del latín cohaesum, se define cohesión como la acción y el efecto de adherirse o reunirse las cosas entre sí. El término cohesión implica por lo tanto algún tipo de unión o enlace.

En términos sociológicos, la cohesión social es el sentimiento de pertenencia a un espacio común o el consenso que puedan tener entre sí los miembros de una comunidad. Una sociedad justa tendrá un alto grado de cohesión ya que los integrantes formarán parte de un mismo colectivo con intereses y necesidades comunes. En cambio, si existe gran desigualdad no habrá cohesión y se tendrán conductas enfrentadas.

El coeficiente de rango de Pearson y el de Kendall son dos test que se pueden utilizar para medir la cohesión de un grupo y consisten en la comparación de los resultados escolares de un número de cuestionarios acerca de una variable común en dos ocasiones diferentes de muestreo, o bien de dos variables distintas pero relacionadas entre sí.

Cuando hablamos de grupos podemos decir que existe un alto grado de cohesión si los miembros tienen lazos que los unen a los demás y que hacen de su grupo una sola entidad.

Dentro del término cohesión podemos observar unos componentes fundamentales, éstos son:

- El plano emocional de sus integrantes.
- Las relaciones a nivel laboral.
- Unidad que se advierte entre los miembros.
- Las relaciones sociales entre miembros.

Una vez situado el concepto de cohesión apoyándonos en la sociología, es necesario evolucionar y definir el concepto de cohesión de grupo tomando como



referencia la psicología, pero sin obviar la multidisciplinariedad y transversalidad de éste. Podemos encontrar el origen del término de cohesión de grupo acercándonos a Kurt Lewin; para él lo que le da esencia a un grupo es la interdependencia más que la semejanza entre sus miembros.

Es en 1950 y gracias a Festinger cuando el concepto de cohesión de grupo llega a su “mayoría de edad”, ya que lo define como “la resultante de todas las fuerzas, que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo”. Así, Festinger junto con Schachter y Back llaman al campo total de fuerzas, que actúan sobre los miembros, para que permanezcan en el grupo “la cohesión de grupo”.



Pero ¿cuál es el proceso que define en términos psicológicos la cohesión grupal?. Para responder a esta pregunta es necesario que nos acerquemos a Sherif (1966), el cual propone que la existencia de metas compartidas, que no pueden ser logradas por un individuo sólo, lleva a la interacción repetida y a la evolución de una estructura de grupo para lograr mejorar sus metas. Como podemos ver claramente esta definición se centra de forma principal en la formación de lo que podemos denominar “grupo psicológico”. En este aspecto y siendo mucho más claro Deutsch (1949-1973), propone que la cohesión caracteriza a los grupos sociales, y es una cualidad emergente de la interacción cooperativa estabilizada para lograr metas compartidas.

Por otro lado, son Cartwright y Zander (1968) los que tratan el concepto de cohesión con más detalle que la mayoría de autores nombrados anteriormente.

Consideran que un grupo es una colección de individuos cuyas relaciones los hacen interdependientes, viendo la cohesión como la suma de fuerzas atrayentes y también la repulsión promedizada por el grupo. Aunque la verdadera sutileza de su análisis se puede observar en el escrupuloso estudio que realizan de lo que denominan determinantes de la cohesión, esto es definido a través del atractivo de los miembros del grupo, las metas, la estructura y la atmosfera de dicho grupo. Por último, hay que destacar que tanto Cartwright como Zander no comparten la reducción de la cualidad grupal de la cohesión a las relaciones afectivas de carácter interpersonal basadas en la atracción.

En cambio es Lott (1961) el que mantiene que la cohesión está estrechamente relacionada con el grado de logros de metas y premios proporcionados por el grupo, ya que el grupo es suma de individuos, entonces la atracción del grupo es el propio atractivo de los miembros del grupo. Este planteamiento de Lott puede resumirse en la definición efectuada por Bonner (1959) que dice así: “si analizamos la cohesión de grupo...en términos del atractivo de un grupo para sus miembros, nos enfrentamos con el hecho obvio de que sin que exista por lo menos una atracción mínima de los miembros entre sí, un grupo no puede existir”.

Como vemos existe una gran variedad de autores tradicionales que abordan el estudio de grupos desde una perspectiva psicosocial, afirmando que el concepto de cohesión es determinante en la propia naturaleza del grupo social. Así pues, lo que podemos denominar “cualidad grupal de cohesión”, es explicado a través de la atracción interpersonal y los procesos afectivos del individuo son explicativos de la psicología social.

Como podemos observar el concepto de cohesión tiene estrecha relación con lo que entendemos como grupo, es más, la evolución y desarrollo del grupo dependerá en gran medida de la cohesión de éste. A su vez, vemos que hay distintos planos que pueden determinar que se dé o no la cohesión en sí, ya que esta puede variar por la consecución de una serie de objetivos o por el contrario puede ser que ya esté asentada en el grupo y por ende se consigan los objetivos. Es decir, la cohesión de grupo puede ser resultado o proceso que lleve a conseguir resultado.

Por otro lado, vemos claramente como el concepto de cohesión se desarrolla y evoluciona de manera continua, bebiendo de la ciencia social que la determina como objeto de estudio. Así, tanto la sociología como la psicología son importantísimas para

dar perspectiva histórica a nuestro estudio, mostrando a su vez la complejidad de una de las parcelas más importantes dentro del trabajo de entrenador, esto es la dirección de grupos y de equipos.

Para concluir con éste necesario apartado de contextualización y comprensión de nuestro objeto de investigación, debemos buscar definiciones que nos acerquen a nuestro campo de estudio relacionado con el deporte de la canasta, y que nos permita ir introduciéndonos en el siguiente apartado, que será desarrollar la importancia de la cohesión grupal en los deportes colectivos. Concretamente en lo que denominaremos cohesión de equipo. Las definiciones más significativas y que considero nos pueden ubicar más en relación con el baloncesto serían:

- Buceta (1955): la cohesión en el equipo será un factor importante ya que ayudará al propio equipo a superar mejor y más rápido los problemas que surgen en el trabajo día a día, además se producirá una motivación extra para conseguir los objetivos comunes y aumentará la percepción de auto-eficacia.
- Carron (1982): el proceso dinámico que se refleja en la tendencia grupal de mantenerse juntos y permanecer unidos en la persecución de sus objetivos y metas.
- Shaw (1983): cohesión es el grado con que los miembros de un grupo se sienten atraídos mutuamente. Además, se relaciona con la atracción hacia el grupo y resistencia a abandonarlo, la moral o nivel de motivación que muestran los miembros y la coordinación de esfuerzo para obtener objetivos comunes.

## **2.2 Importancia de la cohesión grupal en los deportes colectivos. La cohesión de equipo.**

### **2.2.1 Definición de conceptos fundamentales: grupo y equipo**

En primer lugar, es importante definir dos conceptos que serán fundamentales para abordar este punto:

- Grupo: la palabra grupo viene derivada del concepto italiano gruppo y hace referencia a la pluralidad de lo seres o cosas que forman un conjunto, ya sea material o mentalmente considerado. El término grupo puede ser utilizado en distintos ámbitos, ya sea en las matemáticas, la astronomía, la química, la sociología, la informática, la música y obviamente en lo que más nos atañe, el deporte.
- Equipo: procede del término francés equipe. Este origen etimológico no se mantiene en el tiempo ya que en la Edad Media era utilizado para definir el proceso de embarcar o de dotar a una nave de todo lo necesario para emprender un viaje.

Así contextualizando la definición de equipo, podemos decir que se trata de un grupo de seres humanos que se reúnen y trabajan para alcanzar una meta común. Para ello, el equipo mantiene una cierta organización que le permita conseguir sus objetivos. Más específicamente y concentrándonos en los deportes, un equipo es un conjunto que busca obtener una victoria en un partido o en una competencia.

Por lo tanto, el propio concepto de equipo lleva intrínsecamente en su definición una asociación que lo vincula a términos, como grupo, conjunto o comunidad. Siendo el que más nos compete, aquel en el que impera una dinámica en pos de una finalidad común.

Una vez definidos en términos globales, los conceptos de grupo y de equipo nos aparecen interrogante que debemos abordar como entrenadores. ¿Existen diferencias entre grupo o equipo? ¿Cómo se evoluciona de un grupo a un equipo? ¿Qué características específicas podemos encontrar en los equipos deportivos? ¿Qué elementos y factores acompaña a la cohesión y qué papel juega ésta en la propia identidad del equipo?



Como vemos son muchas las preguntas que se nos plantean a la hora de tratar la importancia de la cohesión de equipo en los deportes colectivos y en concreto en el baloncesto. Pues bien, trataremos de responderlas de la mejor de las maneras.

### **2.2.2 Diferencias y evolución de grupo a equipo**

En primer lugar, debemos aclarar que para poder afrontar la investigación con sentido práctico es necesario limitar el marco de actuación que compete a los entrenadores. Es coherente por lo tanto afirmar, que para trabajar la cohesión grupal en nuestro contexto laboral, tenemos que tener claro que nuestro “grupo especial” con el que trabajamos a la hora de desarrollar la mejora de la cohesión es un equipo deportivo. Esto nos llevará a responder la primera de las preguntas que nos formulábamos. Ya que como bien dicen Alexandre García-Mas y Pere Vicens Bauzá, podemos considerar a los equipos como grupos con identidad (opuestos a los grupos definidos socialmente o por la tarea, siguiendo la clasificación propuesta por Petrovsky, 1983) en las que se ha predefinido (a veces incluso de una forma empresarial) un objetivo formal, la victoria frente a los demás equipos contrarios, y que implica la cooperación técnica de sus miembros, que en principio no deben considerarse electivos.

### **2.2.3 Características de los equipos deportivos**

Así pues, el elemento determinante que nos permite evolucionar de grupo a equipo en nuestro entorno es la identidad. Pero por otro lado también es necesario clarificar las características que le son específicas a los equipos deportivos. Éstas se podrían resumir en:

- El elevado índice de proximidad física, durante fases de tiempo con mucha importancia (en el vestuario, las concentraciones, los desplazamientos y en el propio juego o competición). Aunque esta característica no es suficiente en sí misma para determinar la evolución de un grupo a un equipo, si es un factor que provoca que las relaciones de tipo personal se den de una manera constante y con obligatoriedad. Esto provoca, que los procesos que buscan la cohesión y la cooperación colectiva se puedan planificar con

la debida antelación, poniéndose a prueba y cristalizando si se ha realizado un buen trabajo desde el cuerpo técnico.

- Entre las características específicas que podemos destacar de los equipos deportivos esta la similaridad. Situando esta en el terreno de los objetivos y las actitudes y no en las características individuales que puedan tener cada uno de los jugadores, ya sea a nivel psicológico o conductual.
- Es destacable también, la serie de elementos objetivos en los que se apoya un equipo (campo de juego propio, camisetas) con la intención de obtener mayor identidad que le sea propia y que se vea reforzada mediante la diferenciación y confrontación con otro equipo.
- Otros factores destacables dentro de los equipos deportivos, son los sentimientos de pertenencia. Éstos vienen claramente provocados por el continuo enfrentamiento con otros equipos rivales, así como por la necesidad colectiva de conseguir los objetivos comunes que estén planteados.

Es por ello conveniente resaltar para ir concluyendo, que cuando alguna de las características que son específicas y diferenciadoras de los equipos deportivos se desvanecen o confunden, se producen situaciones de carácter anómalo que pueden llegar a influir de manera negativa en el colectivo-equipo, así como en el propio comportamiento individual de los jugadores y en las diferentes expectativas que se pudieran haber creado, entendidas éstas como los distintos objetivos que se quieran llegar a conseguir.

Una vez aclaradas y desarrolladas las características que le son específicas a los equipos deportivos, debemos tener claros los elementos que son claves para la cohesión grupal, además de especificar el papel tan relevante que esta juega en la propia identidad del equipo.

### **2.2.4 Elementos claves de la cohesión grupal y relevancia en la propia identidad del equipo**

Podemos decir que fue Rainer Martens quien operativizó el concepto de cohesión grupal con respecto a los factores psicosociales que son destacables para un rendimiento deportivo eficaz o que pudiera tener éxito. Aunque fueron Carron y Grand en 1984 los que desarrollaron un cuestionario (cuestionario sobre el ambiente de equipo) que servía para evaluar y cuantificar los factores relevantes para determinar los elementos claves de la cohesión grupal. Entre los factores que Carron consideraba importante podemos encontrar:

- Las constructos de claridad de rol, que implica el conocimiento y comprensión de las expectativas de ejecución de las diferentes tareas grupales, así como su correspondiente reparto.
- La aceptación del rol, estando referida a la implicación afectiva de éste más que a su comprensión cognitiva.
- En último lugar, tenemos que nombrar la percepción que se tiene a la hora de afrontar la ejecución del rol. Refiriéndose esto a la consideración grupal de la propia ejecución, así como a la implicación individual de las tareas repartidas a los miembros.

Más adelante, fue el propio Carron (1985) Widmeyer (1992) el que definió con más claridad un modelo que supiera incorporar las distinciones grupo-individuo y social-tarea. Lo que por otra parte permitió diferenciar distintas categorías de percepciones en los propios individuos que forman el grupo.

Por otra parte, estudios recientes han intentado validar la importancia de la integración del jugador en las tareas grupales para la consecución de los objetivos marcados por el grupo, o bien conseguir la aceptación mediante acuerdo por parte del jugador para con la estrategia del equipo (Shangay y Carron, 1987 y Brawley, 1987), consiguiendo resaltar un aspecto pasado por alto en el modelo de cohesión: la integración de las tácticas y estrategias de competición en el pool de estructuras de tipo grupal entendiendo éstas de una manera dinámica.

Según Tutko y Richards se podrían destacar como elementos o factores claves: el respeto mutuo entre los miembros de un equipo, la comunicación eficaz, sentimientos de importancia, objetivos comunes y el trato respetuoso. Por su parte Gill, Ruder y Gross (1982) destacaron el papel de las atribuciones de cada deportista respecto de sus éxitos y fracasos en relación con la importancia de la percepción del trabajo grupal. Es en cambio Chelladurai (1984) quien enriquece la psicología de los equipos destacando las interdependencias y la necesidad de coincidencia entre las expectativas que puedan tener jugadores, entrenador, así como la organización deportiva que es dirigente del equipo, ya sea de forma directa o a través de estudiar el papel del líder del equipo. En último lugar, debemos destacar a Orlick y Partington (1988) así como al propio Partington y Shangi (1992) que tras escuchar las opiniones de miembros de equipos que han tenido éxito en la competición, consideraron destacar seis factores como especialmente significativos:

- Características del jugador.
- Liderazgo del entrenador.
- Cohesión social.
- Cohesión por la tarea.
- Identidad del equipo.
- Estilo de juego del equipo.

### **2.2.5 Características de un equipo cohesionado**

Una vez desarrollados los elementos y factores que son clave para la cohesión grupal según la perspectiva y estudio de distintos autores. Pasamos a resumir las diferentes características que son reflejo de un equipo cohesionado:

- Conformidad con las normas: aceptación de las pautas de conducta que organizan la forma de trabajar del equipo, así como la convivencia del mismo.
- Grado de aceptación de los objetivos del grupo: los objetivos del grupo se convierten en valores comunes y siempre están por encima de los intereses individuales.



- Comunicación: hay buena fluidez comunicativa y eso se ve reflejado en la interacción que se establece entre los miembros del equipo (entrenador, jugadores, servicios médicos, psicólogos, etc.).
- Aumento del rendimiento: la eficacia del juego se multiplica debido al trabajo colectivo. Además la cantidad y calidad de las soluciones es mayor.
- Perseverancia en las situaciones difíciles: los jugadores son más constantes e insistentes a la hora de afrontar problemas y buscar soluciones. Esto es debido al trabajo colectivo y al grado de vinculación que sienten con los objetivos del equipo.
- Aumento de la satisfacción personal: la satisfacción y la comodidad de los miembros del equipo está directamente relacionada con la cohesión existente en el propio equipo.
- Motivación: el vínculo motivante es para con los miembros del equipo y esta siempre supera a la motivación personal que cada uno pueda tener.
- Mejora de la percepción y autoconfianza del grupo: se aceptan las características propias y aumenta su valoración por todos los miembros del equipo.
- Estabilidad: una buena cohesión grupal da estabilidad al vestuario favoreciendo la permanencia de un núcleo importante a largo plazo.



En otro orden de cosas, podríamos decir que la cohesión de un equipo viene determinada por una serie de factores, de los cuales son resaltables los siguientes:

- Su composición: es importante tener en cuenta el tipo de personas con el que conformamos la plantilla, ya que es vital contar dentro del equipo con personas que generen buen ambiente, sean positivas, colaboradoras y generosas. En algunas ocasiones es clave contar con jugadores de estas características aunque en otros aspectos sean menos brillantes.
- Jugador con liderazgo: es importante que algún jugador sea capaz de ejercer un liderazgo para con el resto de sus compañeros, consiguiendo ganarse su adhesión y ayudando a resolver posibles conflictos en el seno del equipo.
- Su tamaño: en general podemos decir que las plantillas más reducidas son proclives a una mayor cohesión. Por lo tanto, puede ser mejor contar con 12 profesionales con ficha de primer equipo y si es necesario aumentar número de jugadores para entrenos o partidos tirar de aquellos que pertenezcan a equipos de los escalafones inferiores.
- Claridad en los objetivos deportivos: es importante que los deportistas conozcan con claridad cuál es el objetivo para la temporada. Esto no significa que se caiga en el conformismo y se pierda ambición, más bien pone un mínimo a alcanzar que luego puede ir creciendo a lo largo de la propia temporada.
- Ambiente de trabajo dentro del equipo: es importante que el ambiente del equipo sea agradable, de respeto mutuo, que exista participación, donde la comunicación sea fluida, donde los méritos sean compartidos y donde la gente se pueda realizar profesionalmente.

En último lugar y una vez nombradas las características y factores que son reflejo de un equipo cohesionado, considero importante nombrar también los obstáculos o las dificultades que puedan impedir la cohesión de un equipo. Éstos son:

- La excesiva competencia entre los miembros del mismo equipo, anteponiendo el superar al compañero al crecer y trabajar para el equipo.
- No comprender los objetivos del equipo y estar en desacuerdo con éstos. Esto lleva a la no aceptar el rol en el equipo y a bajar el rendimiento.

- Poca clarificación y ambigüedad por parte del entrenador a la hora de definir los roles del equipo.
- La constante renovación y variabilidad de los miembros del equipo. Esto no nos permite crear un núcleo sólido desfavoreciendo la empatía y convivencia entre los jugadores.
- Problemas de comunicación tanto de los jugadores con el entrenador así como entre los propios jugadores.
- La excesiva individualidad a la hora de intentar superar a los rivales, anteponiendo tus estadísticas y rendimiento al del equipo.
- La incompatibilidad de valores y personalidades dentro del grupo.
- El no tener normas claras que den coherencia al trabajo y favorezcan la convivencia interna dentro del equipo. O bien, la no aceptación por parte de los miembros del equipo de las normas existentes.
- La posibilidad de que se produzcan enfrentamientos entre diferentes líderes dentro del equipo. O disputas dentro del vestuario promovidas para obtener el liderazgo.

### **2.3 Construir y desarrollar la cohesión de grupo**

Pocos son los grupos que a pesar de compartir una actividad profesional y unas metas comunes consiguen ser un verdadero equipo.

Solemos escuchar y leer gran cantidad de entrenadores que hablan y escriben sobre la importancia de trabajar en equipo, pero realmente aún es poca la importancia y el tiempo que le dedicamos a planificar y trabajar la cohesión de grupo.

Por suerte, son muchos los profesionales (principalmente provenientes de la psicología deportiva) que nos advierten de su importancia y del vital papel que la cohesión de un grupo tiene en el rendimiento de un equipo. A este respecto, es muy interesante destacar la reflexión que Aíto García Reneses realiza en el prólogo del

libro escrito por José María Buceta titulado “Psicología del entrenamiento deportivo”. En éste, Aíto, nos comunica la importancia del escrupuloso trabajo psicológico que debe realizar un cuerpo técnico a la hora de tratar y de comprender a los jugadores. Además, resalta como poco a poco esta importancia se ve reflejada en el papel y conexión que los psicólogos deportivos pasan a tener en los cuerpos técnicos, al igual que por ejemplo los preparadores físicos. Obviamente, todo este trabajo psicológico que debe ser realizado, tiene gran conexión con nuestra investigación. Es por lo tanto imprescindible empezar a entender que construir la cohesión de un grupo es también responsabilidad de todos aquellos que queramos ejercer de entrenadores, sin importar si trabajamos en formación o en élite, ya que tanto en una como en la otra este aspecto debe tomar especial relevancia.

Para conseguir esta cohesión de grupo y lograr formar un verdadero equipo, los entrenadores debemos comprender que este es un proceso laborioso, largo y no exento de dificultades. Es un proceso que debe ser entendido con amplitud de miras, con capacidad de análisis global, ya que no se logra de una semana para otra y puede llegar a ser un objetivo que se consiga a largo o medio plazo. Es nuestra responsabilidad encarar la cohesión como un proceso en continua construcción, en ella no sirven ni el dinero que tengamos para fichar ni la calidad y el talento individual de nuestros jugadores. La cohesión grupal es resultado del trabajo de todos los miembros de un equipo, pero es fundamental la dirección y coordinación del cuerpo técnico y principalmente del entrenador.

Por último, resaltar que la cohesión no es siempre sinónimo de rendimiento grupal, pero siempre será efecto creador de un entorno positivo para el trabajo colectivo, que a su vez será un factor importante en la construcción de un verdadero equipo.

### **2.3.1 Tareas del entrenador para construir la cohesión de equipo**

Las tareas que debe realizar el entrenador para favorecer la cohesión de un equipo podrían ser resumidas en:

- Clarificar y promover la identidad del equipo: el entrenador debe conseguir que su propio equipo se sienta único y diferente.

- Conocer de manera individual a sus jugadores con una perspectiva global: como entrenadores debemos conocer la personalidad, el contexto familiar, el nivel cultural y educativo, así como las actitudes hacia el trabajo de los jugadores que conforman nuestro equipo.
- Crear un ambiente de compromiso común en base a unas normas para favorecer el día a día del grupo: la armonía entre los miembros del equipo es fundamental para trabajar de manera conjunta.
- Propiciar la competitividad entre jugadores con control y siempre en beneficio del equipo: trabajar para crear la cultura del esfuerzo pero sin llegar a crear una competencia excesiva que perjudique al colectivo.
- Establecer objetivos que sean realistas y motivantes para el equipo: cuando el jugador se identifica con los objetivos del equipo y los percibe realizables aumenta considerablemente su rendimiento.
- Ayudar a la irrupción de líderes en el vestuario: los equipos modernos se rigen a través de diferentes líderes y es papel del entrenador potenciarlos a través de su propio liderazgo.
- Potenciar el trabajo en equipo: hacer creer a los jugadores que el talento individual debe estar al servicio del equipo.
- Mantener y potenciar el contacto y la comunicación con el equipo: el entrenador debe conocer todo lo que ocurre dentro del equipo sin tener que estar siempre presente. Para ello es fundamental una comunicación fluida.
- Explicar a los jugadores con claridad cuál es su papel dentro del equipo: dejar claro al jugador su función dentro del grupo, esto le hará sentirse importante dentro del engranaje colectivo.
- Realizar las correcciones y las réplicas dentro del vestuario: es importante saber crear un clima de confianza entre entrenador-jugador. Para ello es primordial “sacar los trapos sucios en casa”, no mostrar nuestros enfados

en público por mucha tensión y presión que tengamos y dar muestra a los jugadores de que el vestuario es un “lugar sagrado”

- Utilizar a los líderes del vestuario como mediadores: es importante saber delegar en los capitanes y líderes algunas de las tareas para no desgastarnos y crear en el jugador el concepto de responsabilidad y autodisciplina.
- Realizar reuniones con el equipo para solventar conflictos: además de para resolver los conflictos de manera conjunta, estas reuniones también pueden servir para evaluar el rendimiento del equipo, redistribuir tareas, reformular o formular nuevos objetivos, así como medir la conformidad de los jugadores con el rumbo del equipo.
- Realizar actividades que se desarrollen fuera del ambiente de trabajo y que favorezcan la convivencia del grupo: cenas, paseos, actividades lúdicas, etc.
- Intentar evitar la formación de subgrupos y “pandillas” dentro del vestuario: para ello es fundamental que el entrenador observe de manera acertada cómo evoluciona la dinámica interna del equipo, reforzando aquellas dinámicas que favorezcan la cohesión.
- Asegurarse de que por lo menos un jugador proceda de la región o zona de la cual es el equipo: siempre es importante para la cohesión, tener jugadores con tradición en el Club, para que conozcan sus peculiaridades y sentimientos, para que sepan integrar a los más nuevos en la dinámica de la ciudad o pueblo y para que les trasmitan los valores inherentes de la sociedad donde van a vivir.
- Evitar estar cambiando continuamente de jugadores: es importante dar continuidad a una parte amplia de la plantilla, un grupo que sepa ir transmitiendo cada año las normas y las formas de funcionar del colectivo. Es importante tener claro que debemos mejorar la calidad de la plantilla con el trabajo y poco a poco, con la incorporación de algunos jugadores cada temporada pero con la permanencia de una base que de continuidad al proyecto permitiendo que éste crezca y se desarrolle.

- Por último y es algo en lo que venimos insistiendo a lo largo de toda la investigación, es primordial que los entrenadores planifiquen el proceso de construcción de la cohesión de grupo: se deben de programar acciones que contribuyan a lograr este objetivo. El entorno del baloncesto es cada vez más exigentes con los responsables de la gestión de los clubes y también con los entrenadores, por lo tanto es conveniente dar pasos hacia una mayor tecnificación en el ámbito de los recursos humanos.

### **2.3.2 Tareas del jugador para construir la cohesión de equipo**

Las tareas que pueden realizar los jugadores para construir cohesión de equipo, serían las siguientes:

- Ser responsable: cumplir las normas, las tareas y las obligaciones que cada uno tiene con respecto al equipo. Es fundamental ya que de esto dependerá su rendimiento final.
- Tratar de conocer y entender a los compañeros: respetar las diferencias individuales, aceptando a los compañeros como son y mostrando respeto personal hacia creencias y actitudes para reforzar el objetivo común.
- Elogiar y ser capaz de valorar a los compañeros: el ánimo, la alabanza así como el reconocimiento al trabajo de los compañeros contribuye a generar un clima positivo, que tiene consecuencias sobre la dinámica y el rendimiento.
- Estar siempre preparado para ayudar a los compañeros: el apoyo mutuo es una de las actitudes que más revierte de una manera positiva en el rendimiento y en el buen funcionamiento del equipo.
- Trabajar en la integración de los nuevos compañeros: el apoyo de los más veteranos y de los que “conocen la casa” es clave para favorecer una integración real y plena a los nuevos miembros que llegan al equipo.

- Mantener una comunicación franca y sincera con el entrenador: cualquier punto de vista de un jugador puede enriquecer el trabajo del grupo. Para ello es fundamental mantener una comunicación fluida con el entrenador.
- Ser un ejemplo para los más jóvenes: los jugadores más veteranos son una fuente de la que beben los más jóvenes. Es por ello que la cohesión y rendimiento del equipo dependerá en gran medida de cómo los veteranos guíen a los jóvenes.
- Ser escrupuloso con la privacidad del vestuario: lo que ocurre dentro del vestuario debe quedarse dentro de éste. Ésta es una de las reglas “sagradas” para mantener la cohesión del equipo. Este aspecto es clave para distinguir a los equipos maduros de los inmaduros.
- Mantener continuidad en el esfuerzo: el esfuerzo común y continuo de los jugadores realizando un trabajo duro ayuda a mantener el equipo unido incluso en las situaciones más adversas.
- Mantener el control del vestuario: los jugadores deben ser vigilantes ante comportamientos que puedan perjudicar la convivencia del grupo, además tienen que tener la capacidad de reconducir la situación ellos mismos.
- Tratar los conflictos con la intención de resolverlos: cuando surja alguna situación conflictiva dentro del vestuario todo el mundo debe estar en la predisposición de superarla con la mayor prontitud posible.





### 2.3.3 ¿Qué puede hacer el Club para favorecer la cohesión?

Dentro de las tareas del club para favorecer la cohesión de equipo son destacables los siguientes:

- Realizar una buena selección del entrenador según los perfiles más adecuados para el grupo. Analizando su capacidad de liderazgo y su capacidad y conocimientos para dirigir el equipo.
- Realizar una correcta selección de jugadores, según características de juego del entrenador, según su capacidad de trabajo, la madurez y situación personal, etc.
- Potenciar el trabajo conjunto de todos los estamentos del Club, consejo directivo, director deportivo, entrenador, jugadores, etc. Para esto es fundamental una comunicación fluida y una clara distribución de tareas según parcelas.
- Intentar instaurar en caso de equipos profesionales un sistema de salarios lo más justo posible para evitar polémicas y agravios comparativos.

- Dejar todo el protagonismo deportivo al entrenador y a los jugadores evitando injerencias innecesarias que puedan desestabilizar al grupo.
- Tener la suficiente paciencia y medida para dar tiempo a la aplicación de los procesos del trabajo que se hayan programado.

## **2.4 Generando interrogantes. Conceptos transversales que determinan la cohesión del grupo**

Una vez que hemos profundizado sobre la cohesión de grupo, su desarrollo histórico, su papel fundamental en los deportes colectivos y los aspectos que hemos de tener en cuenta a la hora de abordar su trabajo, creo que es el momento de hacernos alguna que otra pregunta, a la vez que definimos lo que a mi parecer son conceptos fundamentales para poder trabajar con las garantías necesarias la cohesión de grupo.

### **2.4.1 ¿Hay posibilidad de trabajar la cohesión de grupo de una manera eficiente sin tener en cuenta los conceptos que le son transversales?**

La respuesta a esta pregunta obviamente es no. Como hemos podido comprobar a lo largo del proyecto, a la hora de planificar y programar el trabajo de la cohesión de nuestro equipo, hemos de tener muy en cuenta una serie de conceptos que determinarán el buen o mal resultado de este trabajo. Por lo tanto, es conveniente decir que la evolución hacia un equipo cohesionado dependerá de conocer, controlar y a su vez trabajar los factores y conceptos que le son fundamentales.

### **2.4.2 Definición de los factores y conceptos fundamentales para trabajar con éxito la cohesión de grupo**

En este punto voy a definir los factores y conceptos que a mi parecer son más importantes para que un entrenador de baloncesto pueda trabajar con garantía la cohesión de grupo.

Factores y conceptos fundamentales para trabajar la cohesión de grupo:

- Motivación: es aquello que impulsa a un individuo o colectivo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. Además está vinculada a la voluntad y al interés. En definitiva, la motivación puede definirse como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.
- Emociones: las emociones pueden ser definidas como fenómenos de raíz psicofisiológica que reflejan formas eficaces de adaptación a diversos cambios ambientales.
- Comunicación: fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.
- Ego: instancia psíquica a través de la cual el individuo se reconoce como yo y es consciente de su propia identidad.
- Liderazgo: influencia que se ejerce sobre las personas que permite incentivarlas para que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común. La persona que ejerce el liderazgo es conocido como líder. El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones para el grupo-equipo, inspirando al resto de los que participan de ese grupo-equipo a alcanzar una meta común.
- Resolución de conflictos: la resolución de conflictos es la exploración de los medios por los cuales conflictos u controversias pueden solucionarse.
- Dinámicas de grupo: la dinámica de grupo es un conjunto de conocimientos teóricos y de herramientas en forma de técnicas grupales que permiten conocer al grupo, la forma de manejarlo, aumentar su productividad, afianzar las relaciones internas y aumentar la satisfacción de los componentes de ese grupo.
- Empatía: puede ser conocida también como inteligencia interpersonal (Howard Gardner) y se refiere a la habilidad cognitiva de una persona para comprender el universo emocional de otra. Por su parte, la inteligencia emocional es el sistema en el que se engloban todas las habilidades

relacionadas con la comunicación entre el individuo y los sentimientos ya sean propios o ajenos.

- Atribución: la teoría de la atribución fue desarrollada por Weiner y explica como interpretan las personas las causas de las conductas y las consecuencias que tienen los acontecimientos propios y de otras personas. Las atribuciones se relacionan con las motivaciones de las personas y llegan a influir en las conductas, estrategias y relaciones que establecen en los contextos de aprendizaje y en los contextos laborales.
- Cooperación: el concepto de cooperación supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes.
- Rendimiento: la idea de rendimiento se refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. También puede conocerse como el beneficio o provecho que brinda algo o alguien

### **3. CONSIDERACIONES FINALES PERSONALES**

Lo que me queda claro a lo largo de todo el proyecto, es que en un equipo de baloncesto, la unidad en base a un objetivo común es un pilar fundamental a la hora de alcanzar ese objetivo. Y para poder llegar a esa unidad por el objetivo común es necesario trabajar y desarrollar de una manera planificada y programada la cohesión.

Se viene demostrando por lo tanto que es responsabilidad de los entrenadores encarar su trabajo con una perspectiva global, esto es sinónimo de una planificación rica en contenidos y que tenga en cuenta todos los factores que le son fundamentales. Además de los ya conocidos como son los técnicos, los tácticos, los físicos, están los que hacen referencia a la dirección de equipos, que podríamos enmarcar dentro de la psicología deportiva, aunque como hemos visto a lo largo de todo el trabajo, la dirección de grupos bebe de la ciencia social en general.

Por lo tanto, una vez aclarada la importancia de gestionar de manera adecuada un vestuario, a través de incluir en nuestras planificaciones elementos fundamentales como la cohesión grupal, pasaré a desarrollar lo que considero son aspectos claves a la hora de transmitir y trabajar la cohesión grupal en un equipo de baloncesto.

#### **3.1 Aspectos claves a la hora de trabajar la cohesión grupal en un equipo de baloncesto**

Tras todo lo que he leído para desarrollar la investigación he llegado a la conclusión de que hay una serie de aspectos fundamentales para construir un equipo cohesionado, éstos son los siguientes:

- Responsabilidad individual
- Normas de grupo.
- Confianza.
- Asumir las responsabilidades colectivas.
- Compromiso.
- Equipo y ego.

### **3.1.1 Responsabilidad individual**

En los equipos con una fuerte unidad y cohesión, nadie se refugia en los errores de los compañeros o en el colectivo, ya que todos se consideran lo suficientemente importantes para asumir responsabilidades. Sin esta necesaria responsabilidad individual, en momentos de dificultad y adversidad los grupos flaquean, dudan y se deshacen. Nadie debe parapetarse en el grupo a la hora de asumir responsabilidades, ya que de ser así no estaría donde el nivel del equipo necesita o espera de él como jugador.

Para que los entrenadores logremos que los jugadores comprendan, compartan y asuman la responsabilidad individual, es necesario que consigamos comprometer a cada jugador con el objetivo común. Es primordial que sepan con claridad cuáles son sus funciones dentro del grupo, cuál es su papel concreto que han de jugar para alcanzar ese objetivo común.

En determinadas ocasiones, los entrenadores no somos capaces o tenemos dificultades a la hora de dar responsabilidades a jugadores e incluso a compañeros de nuestro cuerpo técnico. Esto perjudica la responsabilidad individual y merma nuestra capacidad de liderazgo con respecto al grupo. No es sencillo dar y exigir responsabilidades pero es necesario dentro de un equipo de baloncesto. Para eso, el primer paso es ganarnos el respeto como líderes y entrenadores, esto se consigue siendo muy responsables con nuestra parte del trabajo y asumiendo con naturalidad el éxito, así como con humildad y autocrítica el fracaso.

Todo ello provocará responsabilidad en cada uno de los miembros del equipo y esto a su vez será una base sólida, para ir generando la cohesión necesaria y afrontar con garantías una temporada o proyecto.

### **3.1.2 Normas del grupo**

Como entrenadores, tenemos que tener muy claro que para poder alcanzar éxito en nuestra dirección es necesario establecer límites concisos, pero que a su vez ofrezcan al jugador el espacio suficiente para desenvolverse con naturalidad dentro del grupo. Es por lo tanto primordial establecer unas normas que sirvan para que el

jugador tenga claro cómo ha de comportarse dentro y fuera de la cancha, conociendo a su vez las consecuencias que conllevaría el incumplimientos de éstas.

Obviamente a la hora de establecer las normas debemos conocer y estudiar el entorno y contexto al que nos enfrentamos. Esto se concreta, tanto en parámetros culturales como en parámetros competitivos, así como en la etapa de desarrollo de los jugadores y el grado de profesionalidad que tenga nuestro equipo.

Las normas regulan un comportamiento (obligaciones y derechos) y por lo tanto deben convertirse en una herramienta que sirva al grupo para conseguir sus objetivos. Así, si son bien instauradas y aceptadas por los jugadores sirven para fortalecer la identidad grupal y la fuerza del colectivo, son claves en la cohesión grupal y concretan lo que debe hacerse en situaciones determinadas siendo un referente conductual para los jugadores.

Dentro de los tipos de normas que nos podemos encontrar yo destacaría las siguientes:

- Aquellas que le vienen impuestas al equipo: un ejemplo serían los regímenes internos de los clubes.
- Las que son promovidas por el entrenador: aquellas vinculadas a la actividad deportiva, tareas de entrenamiento, etc.
- Las que surjan tras un proceso de negociación de todos los componentes del grupo: jugadores y cuerpo técnico. Sirven para fijar roles y establecer un marco conductual en las relaciones entre los miembros del grupo. Suelen ser las que generan más cohesión pues son las más participativas.

En otro orden de cosas creo que un entrenador debe exigir con mucha claridad el cumplimiento de las siguientes normas:

- La puntualidad.
- La asistencia a los entrenamientos.
- El respeto a los compañeros y al cuerpo técnico.
- El cuidado en el equipamiento deportivo.

- El comportamiento y saber estar en cada contexto (ruedas de prensa, comidas y cenas, reuniones, desplazamientos, etc.).
- Control y forma de comportamiento para jugadores lesionados.
- Importancia del entrenamiento invisible (falta de descanso, alimentación, salidas nocturnas, etc.).

### **3.1.3 Confianza**

Cuando me refiero a la confianza como una de las claves para construir un equipo cohesionado, lo hago desde la perspectiva del jugador hacia el grupo. Como ya sabemos el contexto que rodea al jugador (prensa, representantes, sociedad, etc.) enfatizan y valoran principalmente los éxitos de carácter individual y en pocas ocasiones enfatizan el trabajo colectivo y los logros del equipo. Esta presión del entorno hacia el jugador les hace ser desconfiados y buscar siempre la protección de su estatus como algo primordial.

Es por lo tanto trabajo del entrenador reforzar la confianza de los jugadores con respecto al grupo, saber gestionar el entorno que los rodea para el beneficio colectivo, y hacer de dicha confianza uno de los fundamentos que permitan al equipo estar más cohesionado. Para ello, el entrenador debe de ser el primero en reconocer los errores, mostrando humanidad y sabiendo empatizar con los jugadores. Así estará demostrando que confía en ellos y dará pie a que los jugadores confíen en él y en sus compañeros, todo esto será clave para el fortalecimiento de la unidad y cohesión del grupo.

### **3.1.4 Asumir las responsabilidades colectivas**

La asunción de responsabilidad colectiva, es referida específicamente a la disposición de los miembros de un equipo a pedir cuenta a sus compañeros sobre actuaciones o conductas que puedan ser perjudiciales para el equipo.

Aunque parezca algo extraño, uno de los métodos más eficientes para mantener un alto nivel competitivo en un equipo es la exigencia que unos compañeros reclaman a otros por el bien del colectivo. Si estas situaciones se dan, es causa del buen liderazgo del entrenador, que ya ha hecho su trabajo, cohesionando lo



suficientemente al grupo, superando el miedo al conflicto entre jugadores y consiguiendo generar en el seno del grupo la autoexigencia.

Los entrenadores deben conseguir que el equipo sea un mecanismo de exigencia para los jugadores, que sirva como figura colectiva a la hora de pedir cuentas y responsabilidades. Por lo tanto, una vez que consigamos crear un ambiente de autoexigencia de unos a otros, estaremos fortaleciendo la cohesión grupal, estaremos dando vida a un proceso de madurez mental que se verá reflejado en el buen funcionamiento del grupo tanto dentro como fuera de la cancha.

### **3.1.5 Compromiso**

En el contexto de un equipo deportivo y concretamente en un equipo de baloncesto, el compromiso es fundamental para poder alcanzar los objetivos. Hay que saber diferenciar sobre todo en equipos profesionalizados lo que es la implicación y lo que es el compromiso. A mi parecer un jugador puede estar implicado pero no comprometido, el compromiso es la asunción completa así como la identificación total con los valores y los objetivos del grupo. En cambio, la implicación se puede considerar como la aportación que un jugador realiza para conseguir los objetivos del equipo sin tener que estar necesariamente identificados con ellos. Conseguir que un jugador adquiera compromiso dependerá fundamentalmente de:

- Claridad: en los objetivos del equipo, en las funciones que tendrá que desarrollar a nivel individual, en la convicción, en la relación con el entrenador y con los compañeros y sobre todo en el coste que pueda suponer intentar alcanzar esos objetivos marcados.
- Aceptación: principalmente del papel que se nos ha asignado, de los objetivos propuestos ya que los percibimos realistas y alcanzables y de la importancia y primacía del colectivo sobre el individuo.

En definitiva, los equipos comprometidos son aquellos que toman las decisiones de manera conjunta, que son claros a la hora de encarar sus acciones y aceptan la posibilidad de triunfar o fracasar, pero que pase lo que pase seguirán comprometidos para afrontar el siguiente partido.

### **3.1.6 Equipo y ego**

Otro aspecto clave a la hora de tener un grupo cohesionado es el control y equilibrio que el entrenador debe tener entre el ego individual de los jugadores y lo que podemos denominar como estatus del equipo.

Para ello, el entrenador tiene que tender a crear dentro del vestuario lo que se conoce como “ego de equipo”, esto es lograr que el ego colectivo sea mayor que el ego individual que mueve a cada uno de los jugadores. Esto es posible si el entrenador consigue que todos los miembros del grupo crean y estén comprometidos con las metas y los objetivos. Además, cada uno de los jugadores tiene claro lo que tiene que hacer y lo que el propio equipo espera de él. Esto permite que el jugador se siente importante para el grupo y canaliza para el bien colectivo su ego individual.

El entrenador secundado y apoyado por su cuerpo técnico debe ser estricto y muy exigente a la hora de construir el “espíritu de equipo”, debe tener muy claro que el triunfo colectivo está por delante de cualquier meta personal y debe saber buscar las maneras de trasmitírselo a los jugadores. En mi opinión, si somos capaces de conseguir desarrollar una serie de puntos durante la temporada de una manera constante y planificada, el “ego colectivo” se instaurará en el vestuario y conseguiremos el equilibrio deseado con respecto al ego individual. Estos puntos se resumen en:

- Valorar continuamente los logros desde una perspectiva colectiva: si los jugadores observan que el entrenador como líder antepone lo colectivo a lo individual, irán asumiendo que el concepto equipo está por encima del concepto individuo.
- Recompensar en base a resultados colectivos: evitar las continuas recompensas individuales y centrarnos más en el reconocimiento de los logros del grupo. Esto no quiere decir que en algunos casos no reconozcamos el trabajo individual de un jugador pero esto debe ser algo excepcional “la excepción que confirma la regla”.
- Tener claro tanto a nivel público como privado los objetivos del equipo: esta actitud favorecerá la cohesión del equipo y la responsabilidad común,

ayudando así al bien del colectivo y reforzando la perspectiva de “ego grupal” frente a los intereses personales.

### 3.2 Ejemplos de equipos donde la cohesión grupal lleva al éxito

Dentro de las consideraciones finales y siempre desde una perspectiva personal, me gustaría nombrar equipos que aunque en distintos contextos y de una manera diferente pueden ser perfectamente ejemplos de cómo la cohesión grupal ayuda a construir equipos con éxito. Estos ejemplos para mí serían:

- Chicago Bulls de Phil Jackson: en una liga tan profesionalizada y con tanta presión externa al grupo, Phil Jackson consiguió crear “un refugio” dentro del vestuario. Cohesionó y repartió roles con sutileza, para ello muchas veces utilizaba la meditación, pero eso es sólo un detalle de cómo un entrenador planifica y da una importancia vital a la estabilidad y cohesión de su equipo. La manera dependerá de la filosofía de vida y de comprender un grupo que tenga el entrenador, pero lo que se desprende una y otra vez de su libro “11 anillos” es la importancia de la unidad grupal para alcanzar el éxito. Es por ello, que considero un ejemplo de cómo se debe trabajar la cohesión grupal los Bulls que Phil dirigió y con los que consiguió grandes logros.



- Selección Absoluta Española de Baloncesto: si antes hablábamos de la importancia de que un entrenador planifique y trabaje la cohesión de grupo poniendo de ejemplo a los Chicago Bulls de Phil. Es igual de importante destacar la cohesión que es generada por la armonía y actitud de un determinado grupo de jugadores. En este caso concreto he querido destacar a nuestra selección nacional, la cual considero un ejemplo de “ego colectivo” de distribución correcta de roles y liderazgo, de compañerismo, de frescura en momentos de adversidad. En definitiva, nuestra selección es el vivo ejemplo de lo que es un equipo cohesionado y de lo importante que esto es para alcanzar el éxito. Obviamente también es mérito de todos los entrenadores que la han dirigido, pero es justo resaltar la primordial aportación de un grupo de jugadores, que han convertido la selección en una “familia baloncestística” uniendo su indiscutible calidad técnico-táctica a un compromiso y cohesión grupal que es un excelente resumen y conclusión de todo lo que hemos venido destacando a lo largo del proyecto. Trabajar y conseguir cohesión grupal en un equipo de baloncesto, es una base sólida y fundamental para alcanzar el triunfo.



### 3.3 La cohesión grupal en frases

Para finalizar el proyecto de investigación, me ha parecido interesante resaltar en frases la importancia que tiene para un equipo de baloncesto la cohesión grupal.

“La disposición psicológica de los jugadores es muy importante para que rindan en el entrenamiento” (Chuck Daly).

“Ningún grupo puede actuar con eficiencia si falta el concierto, ningún grupo puede actuar en concierto si falta confianza, ningún grupo puede actuar con confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, afecto comunes, intereses comunes” (Edmun Burke).

“El Espíritu de Equipo es la habilidad para trabajar juntos en vistas a una meta común. La habilidad para encaminar los logros individuales hacia objetivos corporativos. Es el combustible que permite a la gente alcanzar objetivos poco comunes” (Andrew Carnegie).

“Delegar el trabajo siempre funciona, siempre que el que delega el trabajo también trabaje” (Robert Half).

“La función de una organización es hacer la fuerza humana productiva y eso se consigue construyendo a partir de las cualidades positivas de la gente y no lamentando sus limitaciones” (Peter Drucker).

“Lo más hermoso del trabajo en equipo es que siempre tienes otros a tu lado” (Margaret Carty).

“Los jugadores deben de estar motivados para poder obtener el máximo beneficio del entrenamiento” (Dean Smith).

“Hay que entrenar a los jugadores para que asuman responsabilidades y tomen decisiones en los momentos más críticos” (Radomir Antic).

“Es indudable que los conocimientos de psicología son una ayuda para el entrenador” (Aíto García Reneses).

“Los buenos equipos acaban por ser grandes equipos cuando sus integrantes confían los unos en los otros lo suficiente para renunciar al “yo” por el “nosotros”” (Phil Jackson).

“Trabajando con los Bulls aprendí que la manera más efectiva para forjar un equipo ganador es apelando a la necesidad de los jugadores de conectar con algo más grande que ellos mismos (...) crear un equipo exitoso es esencialmente un acto espiritual. Esto requiere que los jugadores renuncien a sus intereses personales por un bien mayor y así el conjunto suma más que la suma de las partes” (Phil Jackson).

“El entrenador tiene su papel específico aplicando la psicología y el psicólogo deportivo el suyo, los dos son complementarios y necesarios si pretenden obtener el máximo rendimiento” (José María Buceta).

“Cuando una organización de éxito resulta infectada por la enfermedad del yo las personas que generan el 20% de los resultados empiezan a creer que merecen el 80% de las recompensas” (Pat Riley).

“La excelencia sólo se puede conseguir a partir de la colectividad, es decir, cuando se ponen en común las individualidades de cada uno de los miembros que forman el equipo con el objetivo de conseguir lo que te hayas propuesto” (Xavi Pascual).

“Es imprescindible trabajar en equipo para alcanzar el éxito” (Pepu Hernández)

“Baloncesto es compartir” (Phil Jackson).

## BIBLIOGRAFÍA

### Publicaciones

- Xavi Pascual (2011) "Pensar en equipo. Cómo entiendo el baloncesto (y la vida)".
- Pepu Hernández (2007) "Entrenar el éxito".
- José María Buceta (1998) "Psicología del entrenamiento deportivo".
- Phil Jackson (2013) "Once anillos".
- Mauro Valenciano Oller (2009) "El entrenador y el equipo"
- Universidad Nacional de Educación a Distancia (2015) "Psicología de los grupos"
- Revista de psicología del deporte.

### Páginas webs

- <http://deconceptos.com/>
- <http://definicion.de/>
- <http://frasesportemas.blogspot.com/>
- <http://frasesmotivacion.net/>
- <http://www.rpd-online.com/>
- <http://psikipedia.com/>
- <http://www.entrecanastaycanasta.com/>