

Programa de *outdoor training* para aumentar la cohesión de equipos deportivos

ORIOL MERCADÉ CANALS*

Licenciado en Psicología. Master en Psicología del Deporte

Correspondencia con autor

* urimerca@hotmail.com

Resumen

Este estudio presenta una intervención de actividades *outdoor training* para la mejora de la cohesión de equipos deportivos, entendiendo la cohesión según el modelo de Carron (1982) y diseñando las actividades para intervenir en la identidad colectiva, el establecimiento de objetivos comunes, la definición de roles, las formas estructuradas de comunicación y la eficacia del grupo.

Se han obtenido mayores índices de cohesión tras la intervención en el grupo experimental, tanto en el análisis cualitativo del sociograma, como en los resultados cuantitativos del cuestionario G.E.Q (Group Environment Questionnaire) de Carron, Brawley y Widmeyer (1985), así como de diferencia significativa (Pre-Post) en el test de Wilcoxon que hacen validar la hipótesis planteada.

Palabras clave

Cohesión, *Outdoor training*, Equipo deportivo, Entrenamiento psicológico.

Abstract

Outdoor-Training activities to Improve the Sport Team's Cohesion

This research presents an intervention of outdoor-training activities to improve the sport team's cohesion, understanding a concept of cohesion by a lineal model of Carron (1982), the activities have been made to affect into a team as a whole (collective identity), set common targets, define roles, structured communication forms and team efficiency, to get a better level of cohesion after the intervention at the experimental group, in a qualitative analysis of a social spectrum and applying at the G.E.Q questionnaire (Group Environment Questionnaire) of Carron, Brawley and Widmeyer (1985) and to achieve a significant improvement in the Wilcoxon test that validate our hypothesis presentation.

Key words

Cohesion, *Outdoor training*, Sport team, Psychology training.

Introducción

El deporte se ha convertido en un fenómeno socio-cultural de primer orden en la sociedad, que ha provocado un aumento de esfuerzos de los profesionales que intervienen en él, a razón de mejorar el rendimiento de los deportistas, para abastecer a estos de los máximos recursos ante los fenómenos cambiantes de la competición, sin tener en cuenta los factores sociales que intervienen a la hora de ejecutar bien una acción en conjunto.

Vives (1995) recuerda que estamos ante una situación dinámica, donde la suma de los diferentes elementos que interaccionan entre sí, marcará el rendimiento de los sujetos y por lo que cada vez más, los entrenadores, psicólogos deportivos, jugadores y dirigentes, consideran, que aquellos equipos que actúan como un solo individuo, se adaptan más fácilmente a las diferentes demandas del juego (Palmi, 1994).

Son cada vez más las instituciones que usan *outdoor-training* para desarrollar los procesos de competencia cognitiva, entendida como elaboración de planes men-

tales, formulación de objetivos, toma de decisiones, así como de transformación organizacional para fortalecer las habilidades de liderazgo, motivación, comunicación y fidelidad (Assens, 2002).

En su esencia, una actividad *outdoor training* se caracteriza por superar una serie de obstáculos en un medio natural cambiante, mediante el uso de habilidades personales, destreza física, creatividad y capacidad de trabajo en grupo, en un tiempo breve, con el principal objetivo de identificar y enfatizar las acciones positivas de los participantes, para aumentar su autoestima y replantear los obstáculos encontrados en las experiencias negativas, como nuevas posibilidades para aprender, reforzando en todo momento la iniciativa personal, en un clima psicológico de seguridad y libertad de expresión (Martín y Palmi, 1995).

Siguiendo la línea de Carron (1982), se entiende cohesión, como el proceso dinámico, que se refleja en la tendencia del grupo a no separarse y mantenerse unido en la persecución de sus objetivos. Tradicionalmente, se

ha considerado como un concepto sinónimo de “unión” y consiste en uno de los grandes objetivos, que los técnicos aspiran a obtener en sus equipos y llegar como apunta Palmi (1994) a que el “nosotros colectivo” predomine sobre el “yo individual”.

La mayoría de revisiones históricas recientes se apunta al concepto de cohesión a partir de la atracción de los miembros hacia el grupo. Así, la cohesión, se ha determinado sumando los valores de la atracción individual y valorando el compromiso de los miembros hacia la tarea del grupo. Las características principales que se pueden fragmentar de este complejo constructo, son los siguientes:

- **Identidad colectiva:** El grupo se perfila como una unidad funcional diferenciada de otras y todo el equipo tiene unas características que pueden contribuir a esta identidad del equipo, relacionada con la entidad que los agrupa. La estabilidad en la plantilla, el control de la formación de subgrupos y el respeto por las normas de la institución y del equipo serán factores básicos.
- **Objetivos comunes:** Los miembros de un equipo deportivo se relacionan, esfuerzan y trabajan para poder conseguir los objetivos que los unen. Estas metas se pueden establecer a corto, medio o largo plazo, siendo en aquellos equipos cohesionados más fácil la autovaloración según el esfuerzo y el rendimiento obtenido.
- **Definición de roles:** Son pautas definidas de actuación de cada miembro del grupo dentro del equipo y conocidas por todo el grupo y que lo caracterizan como tal. Estos roles han de quedar muy claros y ser aceptados por los miembros del grupo.
- **Formas estructuradas de comunicación:** Estrategias de comunicación entre los jugadores, con el entrenador o el líder del equipo, mediante el uso del diálogo, códigos y el lenguaje propio del deporte, de forma flexible, descentralizada y conocida por todos, para obtener un nivel de satisfacción, participación y rendimiento alto en las tareas a ejercer (Shaw, 1981).
- **Eficacia colectiva:** Recursos psicológicos comunes en todos los deportes, que los jugadores tendrán que conocer para usar en competición en beneficio del equipo, como: la autoexigencia, el aceptación de errores, los objetivos individuales, los aspectos disciplinarios y la convivencia social, que harán

aumentar la eficacia colectiva, las consignas y estrategias de rendimiento (Bandura, 1986).

La intención de este estudio, será evaluar la influencia que tiene una intervención de *outdoor training* en el grado de cohesión de un equipo deportivo, esperando que, el *outdoor training*, que como nos presenta Ewert (1987), es usado actualmente en el ámbito empresarial y sumado a que las bases de unión de un grupo empresarial y las de un equipo deportivo son básicamente las mismas: el aumento de rendimiento para conseguir éxitos, resulte eficaz para cohesionar equipos deportivos.

Método

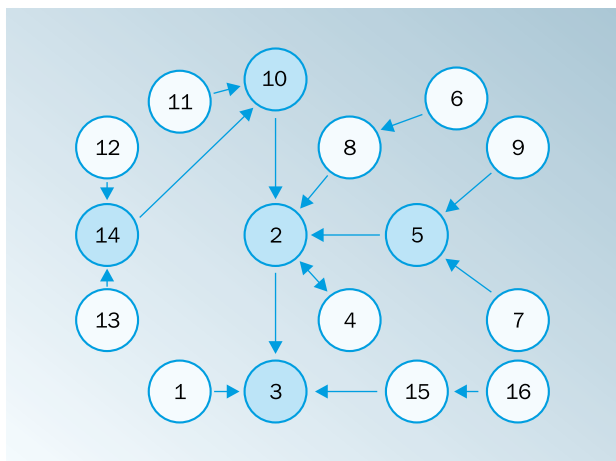
Muestra

Se eligieron dos equipos de waterpolo masculino, de dos clubs sociales de natación, de parecido nivel. El equipo que actuará de grupo experimental está compuesto de 16 miembros, con una media de edad de 17,12 años, en edades comprendidas entre los 14 y los 18 años y un grupo control de 15 integrantes, que fue reducido a 9 sujetos, que eran los que tenían edades comprendidas entre los mismos límites que el grupo experimental, con una media de 16,33 años.

Instrumentos de medida

A pesar de que en numerosos estudios se comprueba la relación entre las variables cohesión y resultados, no está clara la causalidad, por eso la evaluación no será realizada a partir de los resultados deportivos que le precedan, sino a partir de los cambios del nivel de satisfacción del ambiente del equipo, que mesura el cuestionario para la cohesión del G.E.Q (*Group Environment Questionnaire*) de Carron, Brawley y Widmeyer (1985), que está dividido en cuatro subescalas: la percepción social de cohesión individual (ATG-s) y grupal (GI-s) y la percepción individual de tarea (ATG-t), y la grupal (GI-t).

Asimismo se usará el dibujo sociográfico del equipo como medida alternativa para obtener otro índice del grado de cohesión, entender más los resultados obtenidos, pero sobretodo para entender la estructura y funcionamiento del grupo y diseñar las actividades, preguntando tres situaciones de las que nos interesa obtener información: preferencias y rechazos en el grupo, así como de evaluación deportiva dentro del equipo. (*Fig. 1*)



▲
Figura 1
 Sociograma correspondiente a las elecciones positivas de la pregunta de relaciones.

Procedimiento

Tras una observación previa del equipo en competición para establecer su tendencia natural, se entrevistó al entrenador del grupo experimental para conocer mejor su punto de vista sobre los miembros del equipo y

pasamos los cuestionarios a los dos grupos del estudio, realizando la primera sesión a los 10 días; (con duración de 2 horas, empezando con la presentación y terminando en el ecuador de los ejercicios) y continuando con la segunda sesión a los 10 días de haber realizado la primera, con una duración de hora y media, terminando los ejercicios, así como el *feedback* final, para volver a pasar los cuestionarios a los 10 días de realizar la segunda y última sesión.

Para realizar la intervención en *outdoor training*, se adaptaron las actividades más comunes de esta disciplina, *la gallina ciega, círculos y cuadrados de personas, caída al vacío, el pastor y las ovejas, el molino de la confianza...*, a las necesidades de sus destinatarios: *un equipo deportivo*, a la edad: *adolescentes*, al deporte en el que compiten: *waterpolo* y a una trama que da sentido y continuidad al conjunto de actividades (Feixa, 1995): *El señor de los anillos*, para intervenir de forma directa en los aspectos en que se querría mejorar: *la identidad colectiva, el establecimiento de objetivos comunes, la definición de roles, las formas estructuradas de comunicación y la eficacia colectiva, bajo la supervisión de un psicólogo, organizador del programa, que dirigía y evaluaba las actividades (Tabla 1).*

Título	Instrucciones	Objetivos	Feedback
Presentación teórica	Información teórica, en qué consiste, de dónde sale, bibliografía a consultar.	Dar seriedad a las actividades. Potenciar la reflexión del jugador.	¿Qué sabían ya de este tema? ¿Qué opinan?
Introducción	Normas de comportamiento, establecimiento de horarios, equipación y lugar donde se realizará y funcionamiento de las actividades.	Compromiso de los jugadores. Conocer qué materiales, espacio y personas tenemos para la intervención.	¿Quieren hacerlo? ¿Podrán hacerlo? ¿Están disponibles?
Historia	Explicación de quienes son, dónde se encuentran, qué han de conseguir y cómo lo pueden hacer.	<i>Motivar:</i> Hacer más amena la intervención. Potenciar la implicación y dar sentido.	¿Han visto la película? ¿En qué se parece su situación a la de la película?
Ejercicio 1 "A ciegas por bosques y minas"	Inventarse un grito de equipo antes de empezar y medio equipo guiará al otro medio vendado y agarrados a una cuerda, mediante las instrucciones verbales.	<i>Identidad colectiva y motivación:</i> Facilitar el proceso de formación del equipo, del momento que son individuos, pasando por grupo y luego equipo.	¿Qué prefieren ser, guías o ciegos? ¿Qué significa cada rol? ¿Qué sensaciones han tenido? ¿Cual es nuestra cuerda que nos une? ¿Como nos hemos transformado en equipo?

▲
Tabla 1
 Propuesta de intervención en outdoor training para un equipo deportivo.

Título	Instrucciones	Objetivos	Feedback
Ejercicio 2 “El lado oscuro de Saruman”	Los jugadores vendados reciben un sobre con el mensaje de formar un círculo humano, pero uno de ellos recibe uno que le obliga a impedir a sus compañeros realizarlo.	<i>Definición y aceptación de roles y dinámica de grupos:</i> concienciar sobre las múltiples fuerzas que pueden actuar en el interior de un grupo, para vulnerar la unión del mismo.	¿Qué está ocurriendo? ¿Qué diferencia hay entre la actividad anterior y ésta? ¿Por qué ha salido bien? Diferenciar persona de conducta. ¿Cómo hay que mantener la comunicación ante estos casos?
Ejercicio 3 “Anillo del bien contra anillo del mal”	Con los ojos vendados, decidir una estrategia para formar un cuadrado con una cuerda y construirlo al creer que están de acuerdo.	<i>Establecimiento de objetivos comunes. Autogestión. Liderazgo. Autocrítica.</i>	Opinión de los compañeros. ¿Qué actitudes o decisiones han ayudado u obstaculizado a la creación del cuadrado? Concepto de liderazgo y papel del entrenador.
Ejercicio 4 “La tempestad de frío”	Hacer un pequeño círculo y que los componentes del equipo vayan entrando en el interior del círculo y balancearlo tan solo sujetado por los pies.	<i>Confianza y cooperación:</i> Crear un clima de confianza y sensibilizar al grupo sobre la importancia de la buena relación entre compañeros.	¿Cómo os habéis sentido tratados? Estabais relajados? ¿Influye en la forma de tratar después a los otros? ¿Qué representa la persona que está en el medio y las del exterior?
Ejercicio 5: “Camino a Mordor”	Medio equipo tiene que guiar, mediante un código propio de letras solas, al otro medio vendado a un punto de concentración.	Desarrollar la capacidad de negociación y creatividad colectiva de los miembros del grupo.	¿Qué estrategia se ha seguido? ¿Podía haber otras más? ¿Cómo se ha negociado la estrategia? ¿Ha salido algún líder?
Ejercicio 6: “El salto del puente”	De una altura de 2 metros y medio se dejará caer un compañero en posición recta y brazos cruzados y los compañeros de debajo lo sujetarán.	<i>Eficacia conductual:</i> Autoexigencia, Internalismo, objetivos individuales. <i>Disciplina deportiva:</i> puntualidad y ausencia. <i>Convivencia social.</i>	¿Tenias confianza en que no pasaría nada? ¿De qué dudabais? ¿Te transmitían seguridad tus compañeros cuando te decían que estaban preparados? ¿Sois un equipo?
Final	Repasar las actividades realizadas y los componentes y objetivos que estaban en juego, cómo han salido y qué pueden mejorar.	Que entiendan el significado de las actividades realizadas y que vean su aplicación en otros campos.	¿Cómo nos ha salido? ¿Qué hemos hecho bien? ¿Qué problemas hemos tenido? ¿Qué errores se pueden mejorar?

Tabla 1

Propuesta de intervención en outdoor training para un equipo deportivo. (Continuación.)

Resultados

A partir de la prueba de Wilcoxon, que compara los resultados obtenidos entre el test previo y posterior de los resultados que se obtienen en una escala de Lickert en el G.E.Q, observamos que las diferencias en el grupo experimental llega a ser de 0,015, por lo tanto significativa ($p < 0,05$), mientras que la del grupo control no lo llega a ser, puesto que su resultado es de 0,593, muy superior del límite estadístico. Esta tendencia, se mantiene

también, en la apreciación de la variación del índice obtenido en el sociograma. (Fig. 2)

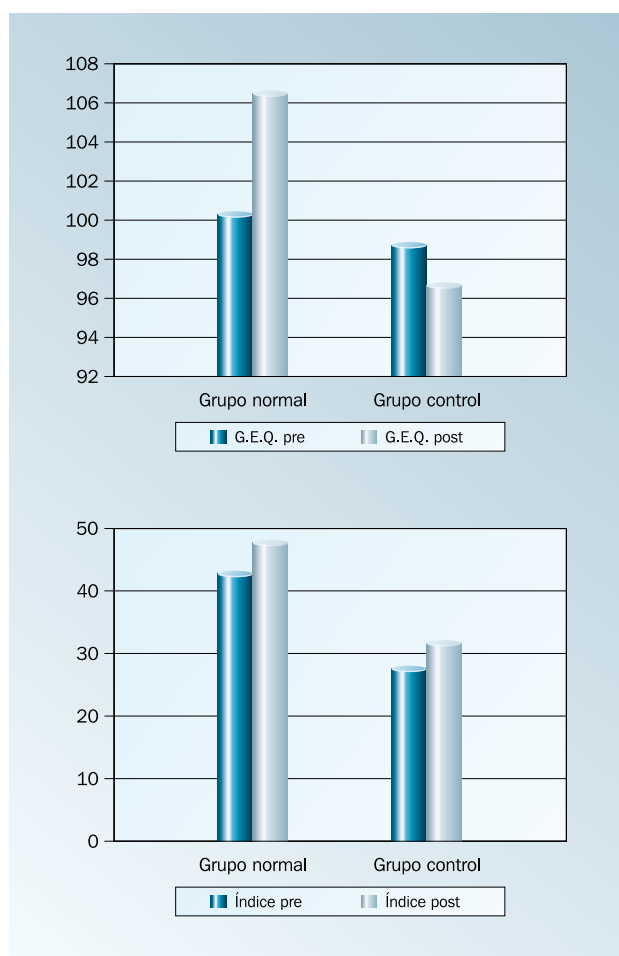
Si bien, la diferencia de sujetos y de edad entre los grupos experimental y control, obligaba a realizar la prueba no paramétrica de Mann-Whitney de comparación pre-test de las muestras independientes, donde el valor de “p” es mayor a 0,05 y por lo tanto las muestras no son estadísticamente comparables.

En los subtest del G.E.Q, se puede apreciar que de

Grupo	Sub-escala ATG-s (Percepción individual social)	Sub-escala ATG-t (Percepción individual por tarea)	Sub-escala GL-s (Percepción individual social)	Sub-escala GL-t (Percepción individual por tarea)
Experimental	29,21 a 32,50 = 3,29	22,79 a 24,71 = 1,92	21,50 a 21,79 = 0,29	27,43 a 28,36 = 0,93
Control	30,89 a 33,22 = 2,33	22 a 20,33 = -1,67	21,11 a 22 = 0,89	25,11 a 21,89 = -3,22

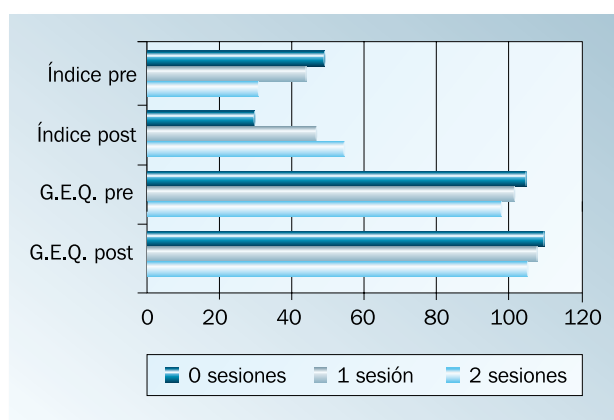
Tabla 2

Evolución de la media en las sub-escalas del G.E.Q. para los grupos experimental y control.


Figura 2

Resultados de los cuestionarios del G.E.Q. (arriba) e índice de cohesión del sociograma, antes (pre) y después (post) de realizar la intervención con uno de los dos equipos.

todos ellos, los que más han evolucionado, son los de percepción individual, por encima de los de percepción grupal, que prácticamente no varían (tabla 2) y si hacemos una valoración cualitativa intragrupo, observamos que, según la mayor o menor asistencia a las sesiones,


Figura 3

Resultados pre/post del G.E.Q. y del índice de cohesión del sociograma, según las sesiones de intervención asistidas.

existen variaciones, en el estatus dentro del grupo y los que han asistido a las dos sesiones, muestran un aumento mayor en los resultados finales y están más valorados, que aquellos que solo han asistido a una sesión y estos a su vez, lo están más que los que no pudieron asistir a ninguna sesión. (Fig. 3)

Conclusiones

A partir de los resultados, podemos encontrar ciertas divergencias con otros estudios similares que habíamos presentado anteriormente, como la variación de los criterios para la elección de los líderes antes y después de la intervención en *outdoor*, que se observa en el estudio de Polley *et ál.* (1994) y que no ocurre en el presente estudio, probablemente porqué en lugar de trabajar con un centenar de cadetes, en éste, tratamos con un equipo reducido que lleva años interactuando y sus relaciones son demasiado fuertes para variar, aunque podemos destacar, que los que lideran lo hacen según el buen dominio del juego que tienen, según el entrenador y los compañeros.

Si que encontramos, por otro lado, parecidos a las conclusiones del estudio de Rainey y Scheiveckert (1988), donde la intervención resulta más eficaz para aquellos miembros que la realizan al completo. Sin embargo es muy probable que los aprendizajes obtenidos por los miembros presentes en la intervención se extendiera por los compañeros que no pudieron asistir, ya que estos a un nivel inferior a los primeros, también se perciben a ellos mismos y al equipo como más cohesionado.

Por lo que respecta al incremento de valoración propia, por encima de la grupal, hemos de tener presente que trabajamos con un grupo en constante competitividad entre sí y que están en una edad, la adolescente, en la que resulta más factible la valoración propia que la conjunta.

En todo momento se ha sido consciente que las características de este estudio, con una variable a evaluar, tan compleja, multifactorial y poco definida como la cohesión, así como una muestra reducida y emocionalmente inestable, típica de la juventud y un contexto tan desfavorable para la regularidad como lo es cualquier final de temporada competitiva.

En estas condiciones es muy probable, la aparición de variables no controlables y no con la intención de eliminarlas todas, pero si de tener el máximo control sobre las más explícitas, es necesario contar con un grupo control del mismo deporte, con parecidas características y con los mismos objetivos, en el inicio de la temporada. Importantes condiciones que en el presente estudio no se pudieron obtener y pudieron afectar en los resultados finales.

Por razones de heterogeneidad de muestras y poco control sobre las actividades extradeportivas de los dos grupos, que podrían hacer variar el grado de cohesión, son las que no nos permiten obtener unos resultados estadísticos significativos en la prueba de Mann-Whitney en lo que se refiere a la comparación válida entre grupos.

Bibliografía

- Assens, J. (2002). *Outdoor training*: Fiasco o revolución. *Capital Humano*, 153, Marzo.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Brawley, L. R. (1990). Group cohesion: status, problems and future directions. *International Journal of Sport psychology*, 21, 355-379.
- Carron, A. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, Brawley y Widmeyer (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams; the GEQ. *Journal of sport psychology*, 7, 244-266.
- (1987). Assessing the cohesions of teams: validity of the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 9, 275-294.
- Ewert, A. (1987). Outdoor Adventure Recreation: A trend analysis. *Journal of Park and recreation Administration*, 5 (2) 57-56
- Feixa, C. (1995). La aventura imaginaria: una visión antropológica de las actividades físicas de aventura en la naturaleza. *Apunts. Educación Física y Deportes* (41), 36-44.
- Funollet, F. (1995). Las actividades en la naturaleza como marco de una educación física activa y eficaz. *Apunts. Educación Física y Deportes* (51).
- Landers, D. M.; Wilkinson, M. O.; Hatfield, B. D. y Barber, H. (1982). Causality and the cohesion-performance relationship. *Journal of Sport Psychology*, 4, 170-183.
- Martí, A. y Palmi, J. (1995). Components psicològics de l'activitat física en el medi natural: una proposta d'evaluació. *XII-XIII Jornades de psicologia de l'activitat física y de l'esport*, p. 103.
- Mickalachki, A. (1969). Group cohesion reconsidered. London, Canada: School of Business Administration, University of Western Ontario.
- Palmi, J. (1994). La cohesión y el rendimiento en deportes de equipo, experiencia en hockey patines alto rendimiento. *Apunts. Educación Física y Deportes* (35), 38-43.
- Polley, Richard, Eid, Jarle (1994). First among equals: leaders, peers and choice. *Journal of Group Psychotherapy*, Verano. Vol 42 (2); 59-76.
- Shaw, M. E. (1981). *Group Dynamics* (3.ª ed). New York: McGraw-Hill.
- Viadé, A. (2003). *Psicología del rendimiento deportivo*. Barcelona: UOC.
- Vives, E. V. (1995). *Intervenció y avaluació en cohesió d'equip. Una aplicació al futbol*. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona.