



# LA PSICOLOGIA DEL EQUIPO DEPORTIVO. COOPERACION Y RENDIMIENTO

**Alexandre Garcia-Mas\*; Pere Vicens Bauzá**

RESUMEN: Este artículo pretende situar mínimamente la psicología de un equipo deportivo en cuanto a sus parámetros fundamentales, principalmente los propios de la relación grupo-equipo, así como los factores que intervienen directamente en el funcionamiento de un equipo deportivo. Asimismo, esta introducción pretende servir de presentación a los siguientes artículos de este Dossier, que se corresponden con el Symposium sobre Psicología del Fútbol que tuvo lugar durante el 23avo. Congreso Internacional de Psicología Aplicada.

ABSTRACT: This paper aim to establish the psychology of the sportive team, related basically to the basic parameters, mainly these implicated in the team-group relationship. Also, attention was paid to the factors intervening directly in the sportive team performance. On the other side, this introduction would introduce the following Dossier articles, from a Symposium of Soccer Psychology at the 1994's 23rd International Congress of Applied Psychology.

---

\* Correspondencia: Alexandre Garcia-Mas. Dept. de Psicologia. Universitat de les Illes Balears. Cra. de Valldemossa, km 7.5. 07071 Palma. Fax 971-17 34 73.

## El grupo

Antes de abordar la tarea de hablar de los equipos deportivos, se debe poder diferenciar en primer lugar entre los grupos y los colectivos de personas. Asimismo, en un segundo nivel de explicación y de estudio, parece claro que respecto al deporte y a la actividad física, es evidente la importancia de la comprensión de los mecanismos que subyacen en los equipos deportivos, considerados como un tipo especial de grupos.

No todas las personas que por razones de tiempo o de espacio deben interactuar y hallarse próximos físicamente constituyen un grupo, aunque pueden llegar a serlo. Normalmente la distinción fundamental entre un «colectivo» y un «grupo» se sitúa en el nivel de pertenencia: hasta que punto el considerarse incluido en el colectivo prima frente a la individualidad de cada uno de los miembros (el «yo» frente al «nosotros»). Sin embargo, como veremos más adelante esta definición (que se adapta a la de Zander, 1979) no cubre totalmente la realidad estructural de los equipos deportivos.

Por ejemplo, Mills (1984), indica que dos competidores desconocidos entre sí pueden llegar a compartir estructura grupal debido a que, si bien sus objetivos individuales son en realidad personales, los dos poseen un objetivo común durante el tiempo que dura la competición. Esta estructura grupal, temporalmente, engloba a los dos competidores y los une por un tiempo.

Sin embargo, tal como puntualizaba Carron (1990) la investigación dedicada al grupo y el equipo deportivo no es ni mucho menos tan importante en cantidad como otros campos de la psicología deportiva. (un 8% en 1986) y dentro de ella, la mayoría de estudios se hallaban relacionados con la cohesión grupal y el liderazgo. También era fácilmente observable la dificultad de establecer límites teóricos y prácticos entre las aproximaciones puramente grupales y los que se centaban en los comportamientos individuales.

A fin de centrar el tema, tal vez sería conveniente el establecer un marco de trabajo, que podemos derivar del marco representacional de los grupos propuesto por Carron (1988, 1990). En él, existen dos tipos distintos de «inputs»: 1) el ambiente grupal; y 2) las actitudes de los miembros. A partir de ellos se producen una serie de pasos casi secuenciales: 3) la estructuración del grupo; 4) la cohesión del grupo; 5) los distintos procesos grupales (entre los que incluiremos sobre todo los mecanismos cooperativos). Y como «*outpus*», se obtienen: 6) el rendimiento grupal; y 7) el rendimiento de los distintos miembros considerados individualmente.

Estos procesos han sido comúnmente englobados (desde la década de los 40) en el concepto más amplio de dinámica de grupos, en dos grandes sentidos: el más importante, para indicar la fluidez y movilidad de las relaciones, conductas y estructuras que se pueden dar en el interior de un grupo con el paso del tiempo; por otra parte, quiere significar la relevancia otorgada a la conducta del propio grupo en relación con el ambiente que les rodea (Forsith, 1983). Este concepto, asimismo, ha dado paso a un estudio centrado mucho más en la dinámica propia del grupo o equipo (Gill, 1986).

Los campos más estudiados sobre los grupos se deben dividir entre procesos

intragrupales e intergrupales (Cartwright y Zander, 1968; Wiedmeyer et al, 1992). Los primeros hacen referencia a la formación, desarrollo, composición, tamaño, estructura, cohesión, cooperación, conformismo, motivación, liderazgo o toma de decisiones. Entre los segundos se halla la naturaleza de los grupos; su evolución o ciclo vital, las interrelaciones entre grupos (como puede ser la competición entre equipos), entre grupos e individuos u otras instituciones o estructuras. Algunos de estos dos tipos de procesos comúnmente aceptados serán estudiados aquí seguidamente.

Es evidente que existe toda una teoría, la del *liderazgo*, que influye directamente en la del equipo, sobre todo cuando se ha de entender de manera diferenciada con el caso del *entrenador*. Sin embargo, nosotros lo dejaremos aparte no sin considerar que se trata de la particularización de uno de los elementos formadores del equipo y de los conductores fundamentales de todas las posibles dinámicas intra y extragrupales.

### **El ciclo vital de un grupo**

Cratty (1989) estudia muy precisamente este concepto, desde su primera concepción (Cikler, 1967) hasta las definiciones más precisas de Mills (1965) y Tuckman (1965). En el fundamento de sus precisiones se halla la percepción de que un grupo (como se ha visto anteriormente) está sometido a movimientos internos en interrelación con la actividad (o el rendimiento) propia del grupo. Por lo tanto, desde este punto de vista, todas las estructuras del equipo (aunque sean más formales que las de un grupo) tales como la jerarquía, roles, cohesión, cooperación, etc. se hallan sometidas a fluctuaciones en el tiempo que también pueden traducirse en fluctuaciones en la eficacia del grupo.

En el modelo de Tuckman (1965) las fases en este ciclo vital son cuatro, y se corresponden, en primer lugar, con la formación del grupo; una segunda fase de «storming», en la que se plantean las interacciones respecto al líder y los distintos roles, o en la que se pueden dar las coaliciones o aparecer subgrupos; otra fase normativa o de estructuración; y, por último, la fase productiva o de rendimiento.

Mills (1965) añade en su modelo la existencia de una fase más. Para él, la primera fase se corresponde con el encuentro y la formación de las primeras impresiones acerca de sus compañeros de equipo y de la eficacia y conocimientos del entrenador. Estas primeras impresiones son muy relevantes respecto a la formación de juicios, ya que, como veremos más adelante, estos pre-juicios determinan en buena manera la calidad de los lazos cooperativos; en la segunda emergen las fronteras grupales y entre los roles, así como las primeras normas sobre todo respecto a aquello que se permite o no en cuanto a conducta individual; en la tercera, estas normas se conforman, y es en la que se daría esa fase tormentosa a la que se refiere Tuckman; la cuarta se caracteriza por la producción y el rendimiento del equipo, fase que también es llamada como la de madurez de un equipo.

Por último, la quinta se refiere a la disolución del equipo, que se da cuando

finaliza la época en la que se produce el rendimiento del equipo (temporada, campeonatos, concentraciones en el caso de selecciones nacionales) y que significa asimismo la puesta en marcha a su vez de otra serie distinta de procesos: problemas por la separación del grupo, en relación con los éxitos o fracasos del rendimiento grupal; la posibilidad de la finalización de la carrera individual del deportista; y, finalmente, también la posibilidad de que el ciclo volviera a iniciarse con la incorporación de nuevos miembros al equipo y la entrada en una nueva fase temporal de rendimiento.

Desde este punto de vista, pues, hay que pensar que a la dinámica propia del grupo se le deben añadir: 1) las dinámicas derivadas del ciclo vital del equipo, tal y que acabamos de referir; y 2) los ciclos y dinámicas propios del juego y la competición en la que se halle involucrado el equipo. Esta integración es compleja y añade algo más de complicación a la hora de estudiar desde un punto de vista no estático los equipos y su rendimiento deportivo.

### **Grupos y equipos**

Un equipo deportivo es un grupo especial, con características específicas derivadas de la actividad deportiva y de su propia dinámica. Como veremos, estas características también le convierten en un buen ejemplo para el análisis y estudio de los procesos dinámicos grupales. En este sentido, es necesario llevar a cabo una importante puntualización. Se puede 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 los 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 teórica de sus miembros, que en principio no deben considerarse electivos.

Una característica que apoya el pase del grupo al equipo deportivo es el elevado índice de proximidad física, durante fases de tiempo muy importantes (como puede ocurrir en el vestuario, las concentraciones, los desplazamientos y en el campo de juego o competición). Esta condición, tal como se ha repetido frecuentemente, no es suficiente por sí misma pero es un factor catalizador importante ya que provoca que las interacciones personales se den obligatoriamente y de forma repetida. Así, todos los elementos relacionales implicados en los distintos procesos de cohesión y cooperación tienen oportunidad de ponerse a prueba y cristalizar con más rapidez que si la distancia espacial y temporal fuera más grande.

Otra característica que se atribuye a los miembros de un equipo es la similaridad. Frente a teóricos que la han defendido de una forma casi literal (como Zander, 1982) se presentan otras opciones más adaptadas a la existencia de componentes diferenciales (desde el punto de vista psicológico) como las que sitúan la similaridad en el terreno de los objetivos y las actitudes, no en el de las características psicológicas o las conductas de los miembros del equipo.

La diferenciación establece también uno de los parámetros importantes de un grupo que pretende ser un equipo deportivo. El equipo se apoya en elementos objetivos (camisetas, campo de juego propio, objetivos claramente marcados) para obtener más identidad propia mediante la confrontación y diferenciación con otro

equipo que, en la situación ideal, se halla en una postura totalmente especular con respecto a él. Existen otros factores que se pueden agregar, como puede ser la imagen tradicionalmente perpetuada del equipo y que el jugador ha asumido más o menos gracias a su integración en el equipo; o el incremento de activación de los sentimientos de pertenencia derivados de la continua confrontación con otros equipos.

Por eso mismo, cuando algunos de los elementos diferenciadores se confunden o se desvanecen (cuando no se tiene el objetivo de ganar, por ejemplo) se produce una situación anómala que afecta tanto al equipo como a las expectativas y conductas individuales de los jugadores o atletas del equipo.

### **Los equipos deportivos como grupos de estudio**

Podemos preguntarnos cuáles son los beneficios que se obtienen al tratar con equipos deportivos como ejemplos de grupos a la hora de estudiar, analizar e intervenir, ya que les hemos considerado como unos grupos con características especiales.

En primer lugar, los equipos deportivos se convierten en unos elementos muy importantes para estudiar los procesos que ocurren en un grupo con respecto al comportamiento de ese colectivo y de sus miembros individuales (Schaffer, 1966) dada su elevada concreción respecto a las fronteras físicas, cognitivas y conductuales y a su alto nivel de regulación tanto interna como externa.

En segundo lugar, los equipos deportivos ocupan un lugar decisivo respecto a la socialización de sus miembros, sea cual sea la edad de sus integrantes (tanto en la época de iniciación como en la tercera edad), a un nivel que hace que en determinados momentos evolutivos el peso de un equipo al que se pertenezca pueda igualarse, sino superar, al de la escuela y llegar a complementar el peso de la familia.

Los equipos deportivos poseen además la característica de haberse desarrollado mucho más ecológicamente que otro grupo formado en el laboratorio y que tiene bien definidas sus fronteras (aunque artificialmente) y, sin embargo, su tamaño y reglas internas (además de sus reglas de interacción externas) permanecen a menudo mucho más estables que otros ejemplos de estudio.

Las áreas de estudio de los equipos deportivos son bien conocidas y las podemos agrupar entorno a: 1), su tamaño; 2) su distinta composición en cuanto a los individuos que los componen, o 3) las distintas características y niveles de las habilidades técnicas mentales, físicas y deportivas de los miembros que los forman. Todas ellas han sido objeto repetido de estudios puntuales.

Sin embargo, hay un área que destaca por encima de las demás: la cohesión grupal y del equipo.

### **La cohesión grupal**

Parece ser que fue Rainer Martens quien operativizó por primera vez el concepto

de «cohesión» grupal respecto de los factores psicosociales relevantes para un rendimiento deportivo eficaz o que pudiera tener éxito. Desarrolló el *Sport Cohesiveness Questionnaire* (SCQ, *Cuestionario de Cohesión Deportiva*, Martens y Petersen, 1971), a través del que medía y definía la cohesión en términos de mutua aceptación, su sensación de pertenencia y valía en el grupo, y su percepción directa de la cercanía al grupo y del trabajo del equipo. Este cuestionario significó un gran cambio cuantitativo y cualitativo respecto a los clásicos instrumentos de medición derivados de los sociogramas usados hasta el momento (Cratty y Hanin, 1980) y que en la actualidad han derivado hasta convertirse en instrumentos habituales de registro de observaciones. Éstos van desde los más sencillos de lápiz y papel hasta los más automatizados e informatizados, tales como los derivados del tratamiento de imágenes para evaluar las interacciones relacionales en el campo de juego, y proponer modelos cualitativos a partir de observaciones cuantitativas a lo largo de las distintas fases deportivas.

Más tarde, se intentó validar la medición del SCQ (Carron y Ball, 1977; Salminen, 1985) y se reconceptualizó la cohesión como un constructo multidimensional que incorporaba tanto la cohesión social como la cohesión por la tarea (Yukelson et al, 1984; Widmeyer et al, 1985).

Todos los intentos de evaluación de la cohesión intentaban responder a la realidad, que indica que esta cohesión grupal no es en ningún modo estática y fija, sino que fluctúa de momento a momento, particularmente cuando se han de tener en cuenta los efectos emocionales y cognitivos de los acontecimientos que se suceden en la dinámica deportiva (derrotas, triunfos, atribuciones personales sobre el rendimiento, etc.).

Pero fue Carron (1982) quien definió más precisamente la cohesión como «el proceso dinámico que se refleja en la tendencia grupal de mantenerse juntos y permanecer unidos en la persecución de sus metas y objetivos». Asimismo Carron (Carron y Grand, 1984) desarrolló un cuestionario (*Team Climate Questionnaire*, *Cuestionario sobre el Ambiente de Equipo*) para evaluar y cuantificar los factores que él creía relevantes para el estudio de la cohesión grupal, específicamente los constructos de claridad de rol, aceptación de rol y percepción de la ejecución del rol. El primero implica el grado de conocimiento y comprensión de las expectativas de ejecución de las distintas tareas grupales, así como su reparto; el segundo, hace referencia a la implicación más afectiva que cognitiva con el rol individual; por último, la percepción de la ejecución del rol hace referencia a la consideración grupal de la ejecución e implicación individual de las tareas repartidas a los miembros.

En relación con la naturaleza dinámica de la cohesión, se han estudiado repetidamente dos aspectos distintos, como son los antecedentes y consecuencias de la cohesión, así como algunas de sus propiedades como proceso intragrupal. Este tipo de análisis ha cubierto mucha parte del estudio de la colaboración e incluso de la intervención intragrupal.

Con posterioridad, y a partir de esta misma línea teórica se ha desarrollado un modelo basado en la doble distinción entre la involucración individual y grupal

respecto a las estructuras y funciones del grupo; y por otra parte, la distinción que se puede establecer entre los aspectos sociales y relacionados con el rendimiento de la cohesión grupal (Mikalachi, 1969). A partir de esto se estructuró (Carron, 1985; Widmeyer et al, 1992) un modelo más específico que incorporaba las distinciones grupo-individuo y social-tarea, que se traducían operativamente en la existencia de dos distintas categorías de percepciones en los individuos que forman el grupo.

De manera colateral, recientemente se han llevado a cabo esfuerzos para validar las medidas de cohesión dirigidos a estudiar la importancia de la integración del jugador en las tareas grupales, para intentar lograr los objetivos grupales, o el estar de acuerdo con la estrategia del equipo (Shangi y Carron, 1987; Brawley et al, 1987), proporcionando un aspecto que no se ha tenido en cuenta excesivamente en el modelo de cohesión: la integración de las tácticas y estrategias de competición en el *pool* de estructuras grupales susceptibles de ser consideradas dinámicamente.

Relacionados directamente con el concepto de cohesión, aunque desde otros puntos de vista, se han presentado otros factores involucrados en los procesos grupales o de equipo.

Así, basándose en la experiencia lograda en el trabajo con equipos profesionales en los Estados Unidos, Tutko y Richards (1971) identificaron como factores relevantes para un rendimiento efectivo grupal a los siguientes: respeto mutuo entre los miembros del equipo, comunicación eficaz, sentimientos de importancia, objetivos comunes y tratamiento respetuoso. De una manera parecida, y basado en su experiencia con los equipos nacionales canadienses, Orlick (1986) hizo hincapié en la necesidad de un objetivo común para todo el colectivo, tanto como en el uso de las relaciones interpersonales positivas en la construcción de una correcta armonía grupal. Gill, Ruder y Gross (1982) resaltaron asimismo el papel de las atribuciones de cada deportista acerca de sus éxitos y fracasos respecto de la importancia de la percepción del trabajo grupal; mientras que las investigaciones acerca del desarrollo cognitivo de la identidad de un equipo han subrayado el papel jugado por la experiencia de la competición entre equipos en la internalización de los objetivos grupales, y la aceptación de las tareas internas del grupo (Teitge, 1983).

Asimismo, Chelladurai (1984) llevó a cabo una importante contribución al entendimiento de los procesos propios de la psicología de los equipos al reconocer las interdependencias y la necesidad de congruencia en las expectativas entre los jugadores, el entrenador y la organización deportiva que dirige el equipo, tanto de forma directa como a través de su estudio del papel del líder del equipo. Esta línea de pensamiento nos conducirá directamente al estudio de la cooperación en el seno de un equipo deportivo.

Por otra parte, otros autores (Orlick y Partington, 1988; Partington y Shang, 1992) han partido del estudio de las creencias y opiniones de los miembros de equipos que han tenido éxito en la competición, hallando seis factores significativos: características del jugador, liderazgo del entrenador, cohesión social, cohesión por la tarea, identidad del equipo y estilo de juego del equipo. A partir de estos factores han desarrollado un cuestionario (el *Team Psychology Questionnaire*, Cuestionario de Psicología del Equipo), que parece permitir a los jugadores describir de manera

realista su experiencia en el equipo.

### **Otros factores en un equipo deportivo**

Evidentemente, dentro del dinamismo propio de la situación deportiva, se producen situaciones especiales a las que se debe prestar atención, como son las concentraciones, la existencia de selecciones o equipos nacionales, la preparación para la entrada a un equipo de élite, la iniciación deportiva, etc.

### **La cooperación en un equipo deportivo**

El concepto de cooperación como uno de los factores de la cohesión de un equipo deportivo se ha introducido recientemente a partir de la teoría de juegos y de la toma de decisiones individuales dentro de un equipo. Aunque ha sido criticada en base al hecho de que parte de la existencia de estrategias más o menos estables de comportamiento frente al elevado dinamismo propio de la situación deportiva de competición, parece ofrecer algunas posibilidades de desarrollo (Garcia-Mas y Vicens, 1995), sobre todo en referencia a la posibilidad de entender el comportamiento individual dentro de un grupo orientado a un objetivo.

El planteamiento de la cooperación como uno de los factores del rendimiento de un equipo deportivo, puede ofrecernos beneficios al permitir operar con variables bien definidas, desde la psicología individual y capaces de ser observadas y evaluadas. La cohesión de un equipo no es exactamente la traducción del nivel de cooperación intragrupal. Son dos procesos distintos y que tienen puntos en común, aunque muchas veces la cohesión grupal se halle en función de la red de cooperación en el seno del equipo. Esto no presupone en ningún momento el descartar otro tipo de aproximaciones al estudio (o a la intervención) de la personalidad de los jugadores.

Desde el punto de vista de las estrategias empleadas, existirían cuatro diferentes tipos o patrones de jugadores (causal, racional, seguidor y de equipo), dependiendo de su estrategia de cooperación. Así, el entrenador debería poder llegar a conocer las tipologías cooperadoras de sus jugadores (ya la suya propia) y saber coordinarlas para ayudar a conseguir el objetivo de equipo. Asimismo, una efectiva combinación de su táctica deportiva en la competición con las tipologías cooperadoras de sus jugadores, llevaría posiblemente a mejores y más controlables resultados deportivos individuales y colectivos.

Al contrario que otros factores grupales, las formas de cooperación parecen ser bastante más estables en el tiempo (al depender de estrategias y etiquetas personales), con lo que las conductas que se desarrollen en función de ellas también pueden llegar a serlo. Ya que en la base de todo este proceso se halla la toma de decisiones deportivas (repetidas, rápidas y bajo condiciones de riesgo) una buena manera de afrontarlas económicamente, es el establecimiento de estrategias de cooperación deportiva y personal. Como se ha indicado antes al hablar del entrenador, este desarrollo teórico casa muy bien, e incluso se puede llegar a

plantear de forma paralela, con aquellas tácticas que ofrecen a los jugadores la posibilidad de evaluar su rendimiento mediante resultados parciales, dependientes de su ejecución, más que con las que dependen de ejecuciones globales del equipo.

La cooperación tácita es la ideal, aunque se dé muy pocas veces. Todo equilibrio en equipos de alto rendimiento presupone la existencia de una combinación porcentualmente específica de los cuatro patrones de jugadores, mencionados más arriba. La mayor parte de veces se llega a un nivel de cooperación eficaz (respecto al rendimiento deportivo) mediante un proceso largo y poco controlado. Normalmente se llegará mediante la estabilización de estrategias del tipo toma y daca, mucho más que mediante estrategias totalmente cooperadoras o totalmente no cooperadoras. Estas estrategias de cooperación son muy sencillas y si lo que queremos es operar (desde el punto de vista del entrenador, por ejemplo) con ellas conviene no elaborar a nuestra vez programas complicados. Más bien puede ser mucho más eficaz el usar planteamientos directos y simples, y no imaginarnos que las motivaciones de los jugadores relacionadas con su rendimiento deportivo son enrevesadas e inextricables.

### Referencias

- Brawley, L.R., Carron, A.V. y Widmeyer, W.N. (1987). Assessing the cohesion of sport teams: Validity of the Group Environment Questionnaire. *International Journal of Sport Sociology*, 9, 89-108.
- Carron, A.V. (1982) Cohesiveness in sport groups. Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A.V. (1988) *Group Dynamics in Sport*. London, Ontario: Spodym Publishers.
- Carron, A.V. (special editor) (1990). The Group in Sport and Physical Activity. *International Journal of Sport Psychology*, 21 (4).
- Carron, A.V. y Ball, J.R. (1977). An analysis of the cause-effect characteristics of cohesiveness in intercollegiate hockey. *International Journal of Sport Sociology*, 12, 49-60.
- Carron, A.V. y Grand, R.R. (1982) *Team Climate questionnaire. Form B* London, Ontario: Faculty of Physical Eduaction, University of Western Ontario.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1968) *Group Dynamics: Research and Theory*. Nueva York: Harper & Row.
- Chelladurai, P. (1984). Leadership in Sports. En J.M. Silva III y R.S. Weinberg, (eds), *Psychological Foundations of Sport*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Cikler, J. (1967) The rise, the development, and the extinction of a soccer team of boys. *International Review of Sport Psychology*, 1, 33-46.
- Cratty, B.J. (1989) *Psychology in Contemporary Sports*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cratty, B.J. y Hanin, Y. (1980) *The athlete in the sports team: social-psychology guidelines for coaches and athletes*. Denver: Love Publishers.
- Forsith, D.R. (1983) *An introduction to group dynamics*. Belmont: Wadsworth.

DOSSIER: LA PSICOLOGIA DEL EQUIPO DEPORTIVO. COOPERACION.. / A. GARCIA-MAS Y P. VICENS

- Garcia-Mas, A. y Vicens, P. (1995) Cooperación y rendimiento deportivo. *Psicothema*, 7 (1), 5-19.
- Gill, D.L. (1986) *Psychological Dynamics of Sport*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Gill, D.L., Ruder, M.K. y Gross, J.B. (1982). Open-ended attributions in team competition. *Journal of Sport Psychology*, 4, 159-169.
- Martens, R. y Petersen, J.A. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. *International Review of*

- Sport Sociology*, 6, 44-61.
- Mikalachi, A. (1969) *Group cohesion reconsidered*. London, Ontario: School of Business Administration, University of Western Ontario.
- Mills, T.M. (1964) *Group transformation: an analysis of a learning group*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mills, T.M. (1984) *The sociology of small groups groups* (2a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Orlick, T. (1986). *The farther reaches of human nature*. New York: Penguin Books.
- Orlick, T., Partington, J.T. (1988). Mental links to excellence. *The Sport Psychologist*, 2, 105-130.
- Partington, J.T. y Shangi, G.M. (1992). Developing and Understanding of Team Psychology. *International Journal of Sport Sociology*, 23, 28-47
- Petrovsky, A.V. (1983). The new status of psychological theory concerning groups and colectives. *Soviet Psychology*, 21, 57-78 (Orig: 1977).
- Salminen, S. (1985). Cohesion and success of ice-hockey teams: A cross-lagged panel correlation summary. *Proceedings of the VI World Congress of Sport Psychology*, 6, 1-8.
- Schaffer, W. (1966, Octubre) The social structure of sport groups. Comunicación en *Primer Symposium Internacional de Sociología del Deporte*, Colonia, Alemania.
- Teitge, D.W. (1988). Minding the team: A median approach to competitive coaching. *Journal of Sport Sociology*, 18, 83-98.
- Tuckman, B. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Tutko, T.A. y Richards, J.M. (1971). *Psychology of Coaching*. Boston: Allyn and Bacon.
- Widmeyer, W.N., Brawley, L.R. y Carron, A.V. (1985). *The measurement of cohesion in sport teams: The group environment questionnaire*. Londres, Ontario: Sports Dynamics.
- Widmeyer, W.N., Brawley, L.R. y Carron, A.V. (1992). Group Dynamics in Sport. En Horn, T.S. (ed) *Advances in Sport Psychology*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Yukelson, D., Weinberg, R. y Jackson, A. (1984) A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 6, 103-117.
- Zander, A. (1979) The psychology of group processes. *Annual Review of Psychology*, 30, 417-451.