

Programa de Intervención psicológica para la optimización del concepto de equipo (*team building*) en jóvenes futbolistas

Carla Chicau Borrego*, Carlos Silva* y Joan Palmi Gerrero**

PSYCHOLOGICAL INTERVENTION PROGRAMME BASED ON TEAM-BUILDING PRINCIPLES IN A YOUTH FOOTBALL TEAM

KEYWORDS: Cohesion, Sport team, Football, Intervention.

ABSTRACT: This study aims to develop a team-building program, a multidimensional psychological intervention based on the principles of team building (TB) (Spink and Carron, 1993, Vicente, 1999), and assess whether it can foster the development of team satisfaction and cohesion. The participants were 20 young footballers from one team. The Cohesion and Satisfaction perception variables were accessed with the Portuguese version of the ASQp and GEQp. The results showed that after the TB intervention, social cohesion increased, task cohesion held steady and satisfaction associated with aspects that converged towards the goals decreased. In the follow-up phase, task cohesion was steady and social cohesion declined. In conclusion, a psychological intervention programme may be a catalyst of cohesion, team satisfaction and performance within the context of this group.

La necesidad de potenciar los recursos psicológicos individuales y del grupo (cohesión de equipo), es de suma importancia, sobre todo en los deportes en los que el resultado final depende de una interacción eficaz entre sus miembros. El fútbol es una modalidad que pertenece a la familia de los deportes de colaboración-oposición, en los que el individuo es el equipo, siendo cada jugador una parte cualitativa e integrada en el mismo. Cada comportamiento depende de otros y las contribuciones individuales son muy importantes, pero el atleta no está sujeto a una evaluación oficial. Lo que cuenta es el resultado final del equipo. Son muchos los eventos deportivos colectivos en los que el resultado final no es favorable para determinado equipo, pero la percepción de sus miembros, en relación a su desempeño es bastante positiva. Según Chelladurai y Riemer (1997, p. 136) es “imperativo que la evaluación de un programa deportivo se base en la satisfacción del atleta junto con medidas de desempeño como, por ejemplo, clasificaciones por victorias versus derrotas”, porque las medidas de rendimiento en el deporte se ven, frecuentemente, contaminadas, por factores como suerte, desempeño extraordinario del oponente, bajada de rendimiento de jugadores relevantes y/o por un error del árbitro o del juez. Además, las actividades desarrolladas en el proceso de entrenamiento no pueden ser juzgadas exclusivamente por medidas como la victoria-derrota. Éstas apenas actúan en los momentos de competición, implicando las experiencias deportivas un periodo de entrenamiento bastante superior al periodo de competición.

Para facilitar la consistencia en el trabajo de equipo, a nivel empresarial, son muchas las organizaciones que utilizan el *Team building* como estrategia. El concepto de *Team building* (TB)

como un “método para ayudar al grupo a aumentar la eficacia, satisfacer las necesidades de sus miembros y aumentar las condiciones de trabajo”, se utiliza como un facilitador del trabajo de equipo, tanto para propósitos de tarea como sociales (Carron y Hausenblas, 1998). Esta forma de trabajo se ha introducido en el ámbito deportivo hace relativamente poco tiempo. Según Stevens (2002), la intervención de la psicología del deporte se ha centrado en el desarrollo del atleta, de forma individual, dándose poca atención al funcionamiento del equipo y del grupo. También Newin, Bloom y Loughhead (2008) destacan la importancia de los programas de TB, ya que la preparación de los entrenadores se centra, principalmente, en los factores que influyen en los resultados individuales de los atletas, dándose poca atención a los factores que pueden influir en el desarrollo del equipo.

Sin embargo, en las dos últimas décadas, varios autores (Bertelsen y Halling, 2003; Bloom, Stevens y Wickwire, 2003; Carron y Spink, 1993; Eys, Carron, Beauchamp y Brays, 2005; Mack y Gammage, 1998; Prapavessis y Carron, 1996; Vicente, 1999; Yukelson, 1997) desarrollaron su investigación en esta área. Destacamos el trabajo de Carron y Spink (1993) que desarrollaron un modelo en base a la implementación de un programa de *team building* (TB), con 195 jóvenes, que consiste en *inputs*, *throughputs* y *outputs*.

De acuerdo con los autores, la cohesión de grupo se considera como un *output* de tres facetas: a) Implicación (distinción, pertenencia); b) Estructura (normas del grupo, claridad de los objetivos); y c) Proceso (sacrificio, cooperación, objetivos). La estructura del grupo y la implicación del grupo se consideran como *inputs*, que van a afectar al proceso, que a su vez afectará

Correspondencia: Carla Chicau Borrego. Escola Superior de Desporto de Rio Maior IPS. Centro de Investigação em Desporto, Saúde e Desenvolvimento (CIDESD). E-mail: ccborrego@esdrm.ipsantarem.pt

* Escola Superior de Desporto de Rio Maior IPS. Centro de Investigação em Desporto, Saúde e Desenvolvimento (CIDESD).

** INEF-Leida

— Fecha de recepción: 4 de Noviembre de 2010. Fecha de aceptación: 11 de Octubre de 2011.

a la cohesión de grupo, evaluados por el *Group Environment Questionnaire* (Carron, Widmeyer y Brawley, 1985). Este cuestionario, uno de los más utilizados en la investigación grupal, consta de 4 escalas: Atracción individual hacia el grupo en la tarea (ATG-T), Atracción individual hacia el grupo en lo social (ATG-S), Integración en el grupo en lo referente a la tarea (GI-T) e Integración en el grupo en lo referente a lo social (GI-S).

Los autores hicieron la implementación del programa a través de intervención indirecta, asesoramiento al entrenador / líder (workshop: fase introductoria, fase conceptual, fase práctica y, finalmente, la fase de intervención), aplicado a clases de fitness. Al final del programa, los individuos del grupo experimental (practicantes de fitness) presentaban mayor percepción de cohesión, expresaban mayor Atracción Individual hacia el Grupo en la Tarea (ATG-T) y mayor satisfacción que los practicantes del grupo de control, consistente con otros estudios (Carron y Spink, 1993, 1995; Estabrooks y Carron, 1999; Spink y Carron, 1992).

En el contexto del deporte, Prapavessis, Carron, y Spink, (1996) examinaron la influencia de un programa de intervención psicológica basado en los principios del TB, en la cohesión de equipos de fútbol con media de edades entre 18 y 43 años ($N = 127$), evaluados por el *Group Environment Questionnaire* (Carron, et al., 1985). Al final de la temporada, no se encontraron diferencias significativas en la percepción de satisfacción y de cohesión. También Vicente (1999), en un estudio de caso único, con un equipo de fútbol masculino con edades entre 16 y 18 años ($N = 23$), constituido por cinco fases fundamentales (observación inicial, pre-test, intervención, pos-test y fase de seguimiento), basado en un programa de intervención psicológica (principios de TB de Carron y Spink, 1993) desarrollado a lo largo de una temporada deportiva a través de asesoramiento al entrenador y a los jugadores, concluyó que, en términos cualitativos, el programa fue evaluado de forma positiva, revelando una significativa disminución en el pos-test, a nivel de la subescala Atracción individual hacia la tarea (ATG-T). Sin embargo, el autor justifica que el programa no contribuyó a mejorar la cohesión, debido a los altos niveles iniciales, resultados adversos en la primera fase de la competición y al elevado número de jugadores en el plantel.

Voight y Callaghan (2001) desarrollaron un programa de *team building* (visión compartida, aceptación y claridad de roles, fuerte liderazgo, responsabilidad individual/ equipo, identidad del equipo y comunicación abierta y honesta) en dos equipos femeninos de fútbol, media de edades de 19.3, ($N = 36$), concluyendo que ambos equipos refieren que el programa facilitó la prestación individual y contribuyó a mejorar la unidad y rendimiento del equipo. En otro estudio, Bloom y Stevens (2002), desarrollaron un programa de TB en un equipo ecuestre femenino, edades entre 17 y 35 años, ($n = 45$), en el que utilizaron intervención directa de tipo TB, a lo largo de la temporada deportiva (4 meses), consistiendo en cinco sesiones (liderazgo y definición de roles, acuerdo de equipo, comunicación y estatus). Los resultados antes y después de la intervención no fueron concluyentes en cuanto al impacto del programa de TB. Sin embargo, en la subescala Atracción individual hacia la tarea (*Group Environment Questionnaire*, Carron, et al., 1985) se observó una tendencia de mejora. Los atletas también identificaron mejoras en la relación entrenador-atleta y atleta-entrenador.

Con una muestra de mujeres deportistas de *softball*, con edades entre los 18 y 22 años ($N = 33$), con participación en torneos inter-colegios. Stevens y Bloom (2003), desarrollaron un programa de TB (componentes de liderazgo, roles, comunicación

entre entrenador y atleta, y además soporte social) con el objeto de examinar la percepción de cohesión por parte de las atletas, durante la etapa de preparación. Los resultados revelaron la eficacia del programa, a nivel de la percepción de cohesión hacia la tarea y en los aspectos sociales, a lo largo de la temporada deportiva. No obstante, no se registró la eficacia del programa durante la etapa competitiva, habiéndose avanzado un conjunto de posibles explicaciones que se centraron, principalmente, en la dificultad para desarrollar el programa durante el periodo competitivo.

Con un abordaje diferente, en una actividad de *outdoor* (rescate), como estrategia de TB, Murphy (2001) desarrolló un estudio con mujeres deportistas de baloncesto, con edades comprendidas entre los 18 y 20 años ($N = 40$), concluyendo que no se encontraron diferencias entre la evaluación inicial y la final. Boyle (2003), también analizó el impacto de un programa de intervención basado en actividades de aventura, en el desarrollo de la cohesión y de habilidades psicológicas en equipos femeninos de baloncesto (sub 17 y sub 19 años). Los resultados indicaron que en tres de las cuatro escalas de cohesión, Atracción individual hacia la tarea (ATG-T), Atracción individual hacia el grupo en lo social (ATG-S) e Integración en el grupo en lo referente a la tarea (GI-T), se encontraron diferencias significativas entre el grupo experimental y el grupo de control. Otro estudio fue desarrollado por Bruner y Spink (2011) siguiendo el protocolo de Carron y Spink (1993), con el objetivo de examinar el efecto del programa de intervención en el desarrollo de la satisfacción con la tarea del grupo, jóvenes con 13 a 17 años ($N = 122$). Los resultados indicaron que la exposición al programa no aumenta la satisfacción, si bien, ayuda a mantenerla.

Frente a lo expuesto, podemos concluir que el constructor cohesión y su optimización por medio de programas TB, aplicados a la complejidad del entrenamiento y, principalmente, el entrenamiento de deportes colectivos de rendimiento, evaluando los factores de satisfacción y el resultado final del equipo, se revela como una tarea compleja y difícil. El objetivo de este estudio es desarrollar y evaluar un programa de intervención, basado en los principios del TB, para potenciar la cohesión y la satisfacción en el sentido de facilitar el rendimiento colectivo en deportistas de la modalidad de fútbol, durante una temporada deportiva.

Método

Participantes

En el estudio participaron 20 deportistas (varones) de un equipo de fútbol de categoría juvenil (rango de edad entre 15 y 16 años), que participan en el campeonato de Portugal, con tres entrenamientos (+/- 1.30 h) por semana y un partido durante el fin de semana. El equipo técnico está formado por un Entrenador Principal (Lic. Deporte) con más de 10 años de experiencia como entrenador de fútbol y un Entrenador Adjunto.

Instrumentos y Variables

Se utilizaron varios métodos (cualitativo y cuantitativo) para recoger información acerca del proceso de desarrollo del equipo. En una primera fase, la observación y las entrevistas informales y formales nos dieron a conocer la realidad sobre la que nos proponíamos intervenir. Durante la intervención, los datos recogidos fueron de naturaleza cualitativa, obtenidos a través de observación directa, existiendo una segunda forma de observación, a través de otros facilitadores o equipo técnico, así como a través de

Programa de Intervención psicológica para la optimización del concepto de equipo (*team building*) en jóvenes futbolistas

análisis de vídeo de los partidos. Durante la temporada deportiva, el investigador registró las reflexiones y observaciones al final de cada entrenamiento (notas de campo). Estas notas se transcribieron al papel inmediatamente después de los entrenamientos y, posteriormente se analizaron en términos de significado y de posibles interrelaciones, en función de la intervención planificada.

Cohesión. Para la cohesión, utilizamos la versión portuguesa de *Group Environment Questionnaire*, la versión portuguesa, el *Cuestionario del Ambiente de Equipo* (Mendes, Serpa y Bártolo, 1993), constituido por 18 ítems agrupados en cuatro dimensiones: Integración en el grupo en lo referente a la tarea (GI-T), Integración en el grupo en lo referente a lo social (GI-S), Atracción individual hacia la tarea (ATG-T) e Atracción individual hacia el grupo en lo social (ATG-S). La escala de respuesta es de 9 puntos (Totalmente en desacuerdo a Totalmente de acuerdo). Los coeficientes de consistencia interna presentan valores entre .70 para la dimensión GI-T a .86, para la dimensión ATG-S.

Satisfacción. La satisfacción fue medida a través de la versión portuguesa de *Athlete Satisfaction Questionnaire*, *Cuestionario de Satisfacción del Deportista* (CSA; Borrego, Leitão, Alves,

Silva y Palmi, 2010). El CSA posee 14 dimensiones, con 54 ítems: Desempeño Individual (DI); Desempeño de Equipo (DE); Utilización de la Habilidad (UH); Estrategia (Est.); Trato Personal (TP), Entrenamiento e Instrucción (EI); Contribución del Equipo en la Tarea (CET); Contribución del Equipo en lo Social (CES); Ética (E); Integración del Equipo (IE); Dedicación Personal (DP); Dotación financiera (DF); Personal Médico (PM); y Agentes externos (AE). La escala de respuesta es de 7 puntos (nada satisfecho a extremadamente satisfecho). Todas las dimensiones presentan elevados coeficientes de consistencia interna, con valores de alfa entre .70 y .94.

Desempeño Colectivo. El desempeño deportivo fue establecido en base a los puntos obtenidos en el contexto del campeonato propio de la modalidad y por la relación entra las victorias y las derrotas obtenidas en cada fase del campeonato.

Procedimiento

El estudio se desarrolló en seis grandes fases durante la época deportiva (Figura 1), que se describen a continuación:

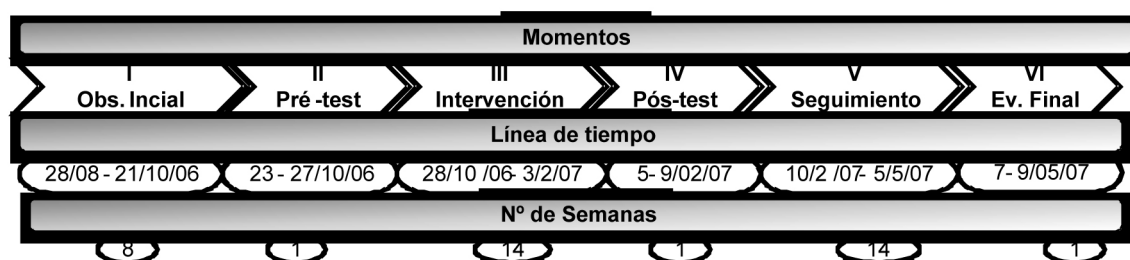


Figura 1. Planificación del estudio.

Se solicitaron las respectivas autorizaciones al club, equipo técnico y atletas para participar en el estudio. Realizamos una observación inicial (momento I), en la que registramos, en contexto de entrenamiento y competición, los puntos fuertes y débiles en la dinámica del grupo que pretendíamos desarrollar en el programa de intervención, de modo que éste respondiese a las necesidades reales del equipo. Este momento asume un papel muy importante en el desarrollo de todo el trabajo, pues sólo tras una buena integración y aceptación del equipo técnico-deportivo se puede desarrollar, de forma eficiente, todo el programa de intervención. A continuación, realizamos el pre-test (momento II) y a continuación se desarrolló la intervención (momento III). Con el objeto de analizar la evolución del equipo tras la intervención, volvimos a aplicar los test, en el momento IV, es decir pos-test. Por último, tras 14 semanas sin intervención (seguimiento-momento V), y se administraron los cuestionarios una tercera vez, evaluación final, en el (momento VI). Dado que los grupos naturales, como un equipo de fútbol se presentan con una identidad propia, la intervención se –infiere en los estudios de caso– único, –metodología– cuyo enfoque deberá ser la comprensión del contexto particular, la interpretación, en la búsqueda de significado.

Programa de Intervención de tipo Team building (TB)

El programa de intervención TB, para potenciar la cohesión de grupo y la satisfacción de atletas con la referida experiencia deportiva, se fundamentó con orientaciones presentadas por investigadores como Carron (1991), Carron y Hausenblas (1998), Carron y Spink (1993), Prapavessis et al., (1996), Spink y Carron (1992), Palmi (1996), Palmi, Vicente y Mariné (1994), Vicente y Palmi (1999), y Yukelson (1997). El método de intervención recurrió a un abordaje mixto, Entrenamiento – Asesoramiento, en otras palabras el investigador ejercería una doble función: asesoramiento al entrenador (intervención indirecta) y trabajo con los jugadores como un miembro más del cuerpo técnico (intervención directa), que se expone en la Tabla 1:

En los momentos de seguimiento (IV-VI), la 2ª fase de competición fue más heterogénea. En los 3 primeros partidos, el equipo obtuvo la victoria, pero a continuación empató en 2 partidos. El equipo fue eliminado de la copa (partido 7), sin haber cumplido, así, el objetivo final establecido, que era el del 1º puesto. Durante esta fase el número de jugadores, así como el tiempo de penalizaciones aumentaron. En cuanto a la clasificación final del campeonato, el equipo fue el 2º clasificado (-18 puntos que el 1º clasificado y +2 puntos que el 3º).

Intervención	Estrategia
Desarrollo de Roles	
18 sesiones	El entrenador identifica y comunica a los jugadores tres roles / funciones tácticas en ataque y defensa. Después de la competición, los jugadores realizan una autoevaluación basada en Eys y Carron (2001): ¿Usted entiende lo que el entrenador quería hacer?; ¿Está de acuerdo con las tareas que le han asignado?; ¿Fue capaz de alcanzarlas en el juego? Basándose en las respuestas, el equipo técnico identifica a los líderes (de grupo) e asigna tareas de acuerdo con el tipo de liderazgo en el entrenamiento y en la competición (p.e. poner de relieve uno o más jugadores con el fin de motivar al equipo, la facilitación social, la comunicación).
Comunicación y Resolución de conflictos	
12 sesiones	Reuniones de asesoramiento con el equipo técnico. Registro de las comunicaciones en entrenamiento y competición; las reuniones de equipo deben ser una oportunidad para que los atletas y el equipo técnico compartan pensamientos, emociones sobre todo el proceso de entrenamiento y, también, sobre temas que consideren importante compartir con el equipo; refuerzo del feedback positivo y de soporte – si un jugador pasa el balón muy bien, el jugador que recibe debe expresar un agradecimiento: verbal “¡qué buen pase!”; no verbal “gesto C I”; y/o expresión facial. En entrenamiento, simulación de partido, bloquear la comunicación verbal
Imagen del equipo	
3 sesiones	Reunión con todo el equipo, para visionar ejemplos en los que se ha conseguido el concepto de equipo (ejemplos de otras modalidades y del propio equipo); rituales de celebración de gol (p.e. al banquillo para que los suplentes y el portero también puedan celebrarlo).
Desarrollo de Normas	
5 sesiones	Las normas tienen lugar en diferentes contextos (p.e. entrenamiento, competición, situaciones sociales); desarrollo en grupo de las normas del equipo “son nuestras normas, construidas por todos para potenciar la eficacia de nuestro equipo”; trabajar en inferioridad numérica, de modo que los atletas tengan que aumentar su radio de acción, sacrificando su función.
Convivencia Social	
5 sesiones	Desarrollar la utilización del juego de Internet (<i>Football Manager</i>), como medio de interacción; celebrar todos los cumpleaños en el entrenamiento o competición; y desarrollo de red social en el equipo.

Tabla 1. Resumen del Programa de Intervención de tipo Team Building

Análisis de los datos

Para el tratamiento de datos, recurrimos al software SPSS for Windows (versión 15.0). En la descripción de las variables se utilizó un valor de tendencia central (M) y una medida de variabilidad (DT). Con el objeto de verificar la repercusión de un programa TB en la percepción de cohesión, satisfacción y del desempeño, a lo largo de una época deportiva, se efectuaron análisis de medidas repetidas (GLM), ya que los mismos individuos fueron evaluados en diferentes momentos¹.

Resultados

Desempeño Colectivo

Durante el desarrollo del programa de TB, el equipo obtuvo en la 1ª fase (momento II – IV) del campeonato: 9 victorias, 2 derrotas y 2 empates. En términos de clasificación, el equipo ocupa el 2º puesto, a 10 puntos del 1º clasificado y en igualdad de puntos

en relación al 3º clasificado. Se venció en los partidos de la copa que se disputan por eliminatorias. En términos de disciplina, apenas fue penalizado un jugador con expulsión.

Estadística Descriptiva Cohesión y Satisfacción

En la Tabla 2 podemos observar un resumen de la estadística descriptiva. A través del análisis de los valores medios, y considerando el punto medio de la escala de respuesta de 4,5 para la cohesión y 3,5 para la satisfacción, verificamos que, generalmente, en todos los momentos los valores expuestos representan una percepción favorable a la Cohesión del grupo y a la Satisfacción por parte de los elementos del equipo. Sin embargo, en el análisis de la desviación típica, principalmente en algunas variables (DE y DF) sugiere que existe una cierta variabilidad de respuestas entre los miembros del grupo. Además, verificamos que en la Satisfacción existe una disminución de los valores medios del momento II al IV, del pre-test al pos-test.

¹ Todas las técnicas son presentadas con valor del test, los grados de libertad, el nivel de probabilidad y la dirección del efecto. Para todos los test se verificaron los supuestos y el nivel de significancia se definió para $p \leq 0.05$, que indica la probabilidad de que se produzcan errores de tipo I en el test de las hipótesis y el intervalo de confianza a 95%.

Programa de Intervención psicológica para la optimización del concepto de equipo (*team building*) en jóvenes futbolistas

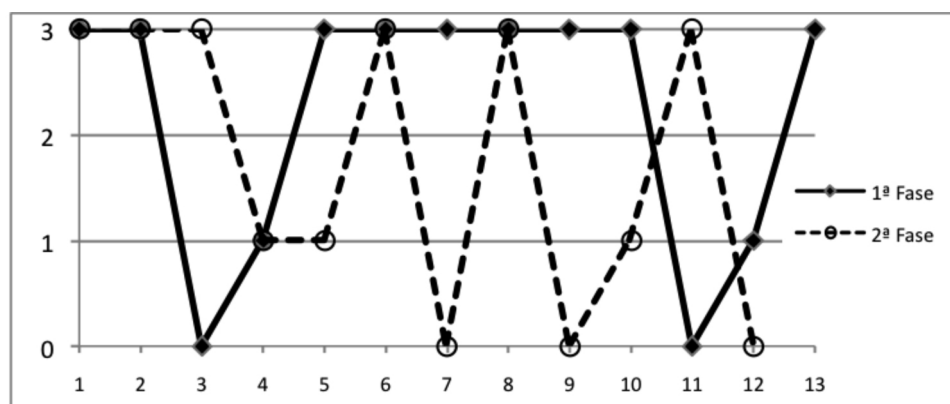


Figura 2. Rendimiento absoluto en temporada deportiva.

Dimensión	Momento II		Momento IV		Momento VI	
	M	DE	M	DE	M	DE
Cohesión						
ATG-S	7.33	1.11	8.00	.87	7.5	1.50
GI-S	6.07	1.65	7.05	.95	6.32	1.53
ATG-T	7.21	1.08	6.69	1.43	6.45	1.36
GI-T	7.15	1.16	6.77	1.18	6.47	1.22
Satisfacción						
DI	5.53	.93	4.88	1.31	4.55	1.23
DE	6.35	1.28	4.63	1.21	3.77	1.41
UH	5.60	.99	5.18	1.19	5.06	1.43
Est.	6.20	.82	5.63	.80	5.19	1.05
TP	6.03	.91	5.77	.88	5.41	1.33
EI	6.22	.60	5.73	.77	5.58	1.01
CET	5.68	.95	5.30	1.16	5.20	1.23
CES	5.87	.74	5.60	1.05	5.43	1.53
E	6.05	.50	5.87	.62	5.32	.85
IE	6.20	.67	5.41	.99	5.04	.92
DP	5.88	1.07	5.37	1.14	5.29	1.42
DF	4.90	1.16	3.93	1.34	4.38	1.37
PM	5.94	.84	5.69	.99	5.59	1.14
AEa	5.79	.54	5.30	.84	5.30	.88

Tabla 2. Medias y Desviaciones típicas de la cohesión y de la satisfacción.

Nota: ATG.S = Atracción Individual hacia el Grupo en lo social; GI.S = Integración en el Grupo- Social; ATG.T = Atracción Individual hacia el grupo en la Tarea-; GI.T = Integración en el Grupo-Tarea; DI = Desempeño Individual; DE = Desempeño del Equipo; UH = Utilización de la Habilidad; Est = Estrategia; TP = Trato Personal; EI = Entrenamiento e Instrucción; CET = Contribución del Equipo a la Tarea; CES = Contribución del Equipo a lo Social; E = Ética; IE = Integración en el Equipo; DP = Dedicación Personal; DF = Dotación financiera; PM = Personal Médico; AE = Agentes Externos.

Análisis Comparativo de las variables de Cohesión y Satisfacción

Para verificar el principal objeto del estudio se utilizó el análisis de medidas repetidas (GLM). A través de la estadística multivariada verificamos que la percepción de cohesión se altera

significativamente en los diversos momentos analizados (Wilks' $\lambda = .19$, $F(11,8) = 6.20$, $p \leq .05$), mientras que la satisfacción presenta una probabilidad de alteración del 99% (Wilks' $\lambda = .16$, $F(48,28) = 2.43$, $p \leq .05$). Por consiguiente, procedimos al análisis univariado.

Dimensión	Momento		Dif.			95% IC	
			M	DE	p	Inf.	Sup.
Cohesión							
ATG-S	II	IV	-.67*	.17	.003*	-1.12	-.21
ATG-T	II	IV	.53	.28	.227	-.21	1.26
GIG-S	II	IV	-.98*	.28	.007*	-1.72	-.25
GI-T	II	IV	.38	.26	.492	-.31	1.08
ATG-S	IV	VI	0.5	.22	.115	-.09	1.09
ATG-T	IV	VI	.24	.25	1	-.42	.89
GIG-S	IV	VI	.73*	.24	.022*	.09	1.37
GI-T	IV	VI	.3	.28	.872	-.43	1.03
Satisfacción							
DI	II	IV	.65*	.23	.032*	.04	1.25
DE	II	IV	1.71*	.29	.000*	.95	2.48
UH	II	IV	.42	.17	.08	-.04	.88
Est	II	IV	.57	.22	.053	-.007	1.14
TP	II	IV	.26	.15	.270	-.12	.64
EI	II	IV	.48*	.15	.016*	.08	.88
CET	II	IV	.38	.26	.457	-.29	1.06
CES	II	IV	.27	.16	.36	-.17	.69
E	II	IV	.18	.14	.65	-.19	.56
IE	II	IV	.78*	.20	.003*	.25	1.32
DP	II	IV	.46*	.12	.005*	.13	.79
DF	II	IV	.96*	.25	.003*	.30	1.62
PM	II	IV	.25	.20	.68	-.28	.78
AEa	II	IV	.48*	.16	.021*	.06	.91
DI	IV	VI	.33	.18	.222	-.130	.79
DE	IV	VI	.86*	.18	.001*	.37	1.36
UH	IV	VI	.12	.15	1	-.27	.51
Est	IV	VI	.44*	.14	.018*	.06	.81
TP	IV	VI	.36	.19	.252	-.16	.88
EI	IV	VI	.15	.14	.842	-.21	.51
CET	IV	VI	.10	.23	1	-.51	.71
CES	IV	VI	.17	.30	1	-.63	.97
E	IV	VI	.55*	.15	.008*	.13	.96
IE	IV	VI	.38	.23	.356	-.23	.98
DP	IV	VI	.14	.19	1	-.37	.64
DF	IV	VI	-.45	.20	.12	-.98	.08
PM	IV	VI	.10	.19	1	-.39	.59
AEa	IV	VI	.00	.19	1	-.52	.52

Tabla 3. Análisis Comparativo de las variables de Cohesión y Satisfacción.

Nota: II = Pre-test; IV = Pos-test; VI = Evaluación Final.

En la Tabla 3, verificamos que la percepción de cohesión social de los elementos del equipo aumenta significativamente $p < .05$ tras la intervención (II-IV). En relación a la evolución de los valores, en la fase de seguimiento, asistimos a una significativa disminución $p = .022$, apenas en la variable GI-S (IV-VI). En cuanto a la Satisfacción del atleta y, tras la intervención (II – IV), asistimos a una significativa reducción $p < .05$, de algunos valores medios de respuesta (e.g. DI, DE, EI, IE, DP, DF y AEa). En relación a la fase de seguimiento, donde se postulaba el mantenimiento de los valores, se observan alteraciones significativas expresadas en la reducción de la variable satisfacción con DE ($p = .001$), Est. ($p = .018$) y E ($p = .008$).

Discusión

Discusión Pre-test y pos-test (momento II y IV)

De forma general, los jugadores de fútbol juvenil presentan niveles iniciales de cohesión y satisfacción elevados, dándose una alteración de su percepción tras la implementación del programa de TB. Así, tras la implementación del programa se observa un significativo aumento de los sentimientos de los miembros del equipo sobre la atracción que sienten hacia el grupo, como unidad social, con las respectivas interacciones sociales (ATG-S), así como de la percepción individual de los miembros del equipo sobre los aspectos sociales existentes en el grupo, que pueden ori-

ginar semejanza o aproximación (GI-S). En cuanto a la cohesión en referencia a la tarea, registramos el mantenimiento de los valores medios (una disminución no significativa), que puede indicar que el programa de TB contribuyó a mantener elevados niveles de cohesión asociados a las estrategias que conducen a la construcción de la dinámica de juego (aspectos táctico-técnicos, filosofía de juego) y con las interacciones estratégicas de desarrollo del equipo. Estos resultados confirman la idea indicada por Leitão (1999) de que en los jugadores no profesionales, la cohesión sobre la tarea no se asume como una variable discriminativa. Basado en la definición operacional de cohesión presentada por Carron, Brawley y Widmeyer (1998, p. 214) “la cohesión social generalmente se desarrolla como resultado de las interacciones sociales y la comunicación”, potenciadas por la intervención realizada. Los resultados en la cohesión hacia la tarea siguen la tendencia encontrada en los estudios que analizaron el impacto de un programa de intervención TB, en el contexto del deporte, que sugieren que estos facilitan el mantenimiento de la cohesión, no habiéndose encontrado diferencias significativas entre los momentos de evaluación antes y después de la intervención o entre el grupo experimental y el grupo de control (Bloom y Stevens, 2002; Murphy, 2001; Prapavessis et al. 1996; Stevens y Bloom, 2003; Vicente y Palmi, 1999; Voight y Callaghan, 2001). Vicente (1999) en el estudio de un programa de intervención psicológica del tipo de TB, concluye que apenas se encontraron diferencias significativas en la escala Atracción individual hacia la tarea (ATG-T), que disminuyó entre el pre-test y el pos-test, justificando los resultados por los elevados niveles iniciales de cohesión, por el rendimiento negativo en el momento post-test y el número elevado de jugadores que configuraban el equipo.

A nivel de Satisfacción, aunque la percepción de los atletas se mantuvo generalmente favorable, disminuyó tras la intervención, siendo visible, sobre todo, en las variables satisfacción con el desempeño individual (DI) y de equipo (DE), en la tarea a nivel del resultado absoluto y obtención de objetivos, asistimos a una significativa reducción. Igualmente, se registraron reducciones significativas a nivel de la percepción de satisfacción con las colaboraciones de los miembros del equipo y en la coordinación de sus esfuerzos en pro de la tarea (IE) y en la contribución individual (DP) al equipo, reflejando la diferencia entre lo que se pretendía y la percepción de lo que se obtuvo en el ámbito del resultado individual y de equipo, operacionalizándose, en términos de clasificación en el campeonato, que aunque haya sido de un 2º puesto, no corresponde al objetivo establecido. Tal como refieren Widmeyer y Ducharme (1997), Weinberg, Butt, Knight, y Perritt (2001), los objetivos de resultado, frecuentemente están fuera del control de los de los entrenadores, así, en este caso, aunque el comportamiento del equipo, en términos de resultados haya sido bueno (2º puesto) el adversario fue todavía mejor (1º puesto, 100% victorias). También Bray y Whaley (2001), y Riemer y Chelladurai (1998) vinculan la idea de que existen factores externos ajenos al control de los atletas, que influyen en el registro victorias/derrotas del equipo. De esta forma, aunque haya un mantenimiento de la cohesión en la tarea, la otra medida, la satisfacción individual y del equipo con el desempeño de la misma, revelaron una reducción.

En cuanto a la percepción de la satisfacción de los atletas con el entrenamiento e instrucción del entrenador (EI), se verificó una significativa disminución tras la intervención, bastante cercana a los valores de significancia de la satisfacción con las decisiones táctico-estratégicas (Est.). Destacamos que cerca del momento

IV de evaluación (pós test), tiene lugar la interrupción de las victorias (11º partido), resultando una derrota con connotaciones muy negativas (adversario más débil pero rival histórico). La posición del Entrenador, que asumió la total responsabilidad por lo sucedido (“¡No estoy enfadado con nadie, sino conmigo mismo, porque la culpa ha sido mía!”), puede haber contribuido a una percepción menos favorable de los componentes que se asocian al conocimiento y comprensión de las estrategias y tácticas por parte del entrenador. Identificamos la derrota en este partido como un *momentum* psicológico negativo para el equipo, que tal como Eisler y Spink (1998) sugieren, es mayor cuando la percepción de cohesión en la tarea es elevada, como en el caso del equipo en estudio. Para superar este momento se desarrollaron estrategias como “los ánimos dados por el capitán, el entrenador, los compañeros de equipo y los espectadores” y “volver a lo básico, a jugar de forma equilibrada, alterar la táctica, identificar los puntos débiles de los oponentes y mantener la posesión del balón” Jones y Harwood (2008, p. 63). Sin embargo, la forma de jugar del equipo no se alteró durante el partido, haciendo que el equipo técnico amplificase estas estrategias durante las 2 semanas siguientes, habiendo el equipo mejorado su desempeño.

A nivel de la satisfacción con los comportamientos del entrenador, que directamente afectan al desarrollo del atleta e indirectamente al equipo (TP), que incluyen soporte social y feedback positivo, así como la forma que el entrenador utiliza y maximiza el talento o las habilidades individuales, no existen alteraciones significativas. Un registro semejante encontramos en la satisfacción de los jugadores con las acciones de liderazgo inter pares (CET), principalmente ofreciéndole feedback positivo, ayudándole a comprender como puede ajustar su esfuerzo con el de otros compañeros, en la satisfacción con los esfuerzos como contribuye el equipo al crecimiento personal (físico y psicológico y social) (CES), así como la satisfacción con la conducta ética del entrenador y de los compañeros de equipo. Consideramos que el programa de TB podría haber conducido a relaciones más sanas, fuertes y satisfactorias en el seno del equipo (Laios y Tzetzis, 2005) y permitió desarrollar habilidades de comunicación en el sentido de la aceptación, distinción en el sentido de una mayor satisfacción de los atletas, como sugirió Alzate, Lázaro, Ramírez, y Valencia, (1997), Sáez y Pérez-Calvo (2002) y Sullivan y Gee, (2007), y de la cohesión (Sullivan y Feltz, 2001) evitando un conjunto de comportamientos negativos que podrían ser perjudiciales para el equipo. Como señalan Wellen y Neale (2006) y Rozell y Gundersen (2003), los miembros de un grupo que presenten comportamientos inadecuados fuera de la tarea, no sólo atraen evaluaciones negativas, sino que pueden afectar a la cohesión del grupo de modo adverso y contribuir negativamente a la satisfacción de los miembros del grupo. Además, cabe referir que, aunque la cohesión social ha aumentado, no parece que los miembros del equipo se hayan refugiado en la norma o conformidad (es decir, se alinean con el pensamiento del grupo), tal y como se refiere en el estudio de Rovio, Eskola, Kozub, Duda y Lintunen (2009).

Discusión Pos-test seguimiento (momento IV y VI)

Para analizar si los efectos del programa de intervención psicológica para mejorar la cohesión se mantienen, tras su *término*, comparamos las percepciones de los jugadores en los momentos IV y VI. La percepción de cohesión en la tarea, así como la percepción individual sobre los aspectos sociales que existen en el grupo, que pueden originar semejanza o aproximación, se mantuvieron. Sin embargo, las percepciones de los jugadores del

equipo, en relación a la atracción que sienten hacia el grupo, cuando éste es visto como una unidad social (GI-S) disminuyeron significativamente, sugiriendo que el efecto del programa de *TB* no se prolonga en el tiempo. Una explicación posible puede estar relacionada con la heterogeneidad de los resultados en esta fase.

Cuando analizamos los resultados relativos a la percepción de satisfacción con la experiencia deportiva, verificamos que, en su mayoría, los valores medios de cada variable se mantienen, ya que no existen diferencias significativas. A nivel de la satisfacción con el desempeño del equipo (DE) con vistas a alcanzar los objetivos del mismo y de la satisfacción con la contribución y coordinación de esfuerzos a la tarea del equipo, verificamos una significativa disminución, que asociamos al hecho de no alcanzarse los objetivos propuestos para la temporada deportiva. Así, aunque en términos individuales se haya hecho de todo para alcanzar los objetivos establecidos, en términos colectivos no se han logrado.

En relación a la disminución verificada en la satisfacción con las decisiones tácticas y estratégicas del entrenador (Est.), ésta puede ser un reflejo de acciones del entrenador (p.e. en los dos últimos partidos convocó a dos atletas de la categoría inferior y sacó al campo a uno de ellos), entendiéndose este hecho como una falta de ética a nivel de los atletas, que creemos contribuyó a la disminución verificada en esa variable. Esta estrategia fue mal recibida por el equipo (Atletas: “Nos sentimos traicionados”), esta percepción de contradicción del entrenador contribuyó, según Pain y Harwood (2007), a crear un ambiente menos favorable en el desempeño de equipos juveniles de fútbol. Se debe añadir, que los jóvenes jugadores, en su proceso de maduración atraviesan una fase crítica en su vida (es decir, oscilaciones, hipocresía, egocentrismo, fantasía personal, pseudo-estupidez e idealismo) que

les conduce a tener una percepción de las situaciones diferentes y exacerbadas (Rice y Dolgin, 2002). El año anterior, los atletas de la categoría inferior habían sido compañeros de la mitad del equipo,

En términos de limitaciones, el estudio de implementación y evaluación del programa de intervención psicológica basado en los supuestos del *Team Building*, la circunstancia específica de que los atletas se integren en un grupo natural y además, en base al conocimiento de la implicación de la modalidad de fútbol – no sería posible encontrar dos o tres equipos homogéneos en la fase inicial y desarrollar un programa de intervención igual dada la variabilidad a la que está sujeto cada equipo (p.e. diferentes equipos técnicos, procesos de entrenamiento, contextos organizacionales, adversarios en diferentes momentos)– por lo que optamos por desarrollar un estudio de caso único con una serie de evaluaciones (Vicente, 1999). Este supuesto, hace que los resultados sean analizados sin recurrir a inferencias de causalidad, nos permite afirmar, sin embargo, que el programa de intervención puede ser un factor catalizador de la cohesión y de la satisfacción del equipo, así como del funcionamiento y desempeño del equipo. Se debe añadir, que el proceso de entrenamiento, durante el periodo competitivo, es muy complejo, así lo justifica Stevens y Bloom (2003) para la eficacia nula de un programa de *TB*. En futuras investigaciones, en cuanto al diseño de investigación, sugerimos un aumento del número de evaluaciones, para así acompañar la naturaleza dinámica del grupo. Finalizamos con la reflexión de que un grupo puede ser descrito por una variedad de recursos que destacan semejanzas o diferencias, en comparación con otro grupo. Sin embargo, como afirman Carron, Hausenblas y Eys (2005). “Cada grupo es como todos los otros grupos, como algunos grupos y como ningún otro grupo” (p. 11).

Agradecimientos

Los autores quieren agradecer especialmente la disponibilidad y la colaboración excepcional de entrenadores, deportistas y club. Una nota de agradecimiento a los revisores anónimos por su contribución en la etapa final.

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CONCEPTO DE EQUIPO (TEAM BUILDING) EN JÓVENES FUTBOLISTAS

PALABRAS CLAVE: Cohesión, Equipo deportivo, Fútbol, Intervención.

RESUMEN: Con este estudio pretendemos desarrollar un programa de construcción de un equipo, una intervención psicológica multidimensional, basado en los principios de *team building* (Spink y Carron, 1993; Vicente, 1999) y evaluar si éste puede potenciar el desarrollo de la cohesión y de la satisfacción del equipo. En el estudio participaron 20 jugadores pertenecientes a un equipo de fútbol de la categoría Juvenil A. Para acceder a las variables de la Cohesión y para la Satisfacción, utilizamos la versión portuguesa GEQp y ASQp. Los resultados indican que tras la intervención existe un aumento de la cohesión en los aspectos sociales, el mantenimiento hacia la tarea y disminución de la satisfacción asociada a los aspectos que convergen hacia los objetivos. En la fase de seguimiento, la cohesión hacia la tarea se mantuvo y se registró una disminución en la cohesión social. Se llegó a la conclusión de que el programa de intervención psicológica puede ser un factor catalizador de la cohesión y de la satisfacción del equipo, así como del funcionamiento y del rendimiento en el contexto de este grupo.

PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PSICOLÓGICA PARA A OPTIMIZAÇÃO DO CONCEITO DE EQUIPA (TEAM BUILDING) EM JOVENS FUTE-BOLISTAS

PALAVRAS-CHAVE: Coesão, Equipa, Futebol, Intervenção.

RESUMO: Com este estudo pretendemos desenvolver um programa de construção de uma equipa, uma intervenção psicológica multidimensional, baseado nos princípios de *team building* (Spink & Carron, 1993; Vicente, 1999) e avaliar se este pode potenciar o desenvolvimento da coesão e da satisfação da equipa. Neste estudo participaram 20 jogadores pertencentes a uma equipa de futebol do escalão Juvenis A. Para medir as variáveis de Coesão e Satisfação, utilizámos a versão portuguesa do GEQp e ASQp. Os resultados indicam que depois da intervenção verificou-se um aumento da coesão social, a manutenção da coesão para a tarefa e a diminuição da satisfação associadas aos aspectos que convergem com os objetivos. Na fase de *follow-up*, a coesão para a tarefa manteve-se e registou-se uma diminuição da coesão social. Conclui-se que o programa de intervenção psicológica pode ser um factor catalisador da coesão e da satisfação da equipa, assim como do funcionamento e do rendimento no contexto deste grupo.

Referencias

- Alzate, R., Lázaro, I., Ramírez, A. y Valencia, J. (1997). Análisis del Impacto del Estilo de Comunicación del Entrenador en el Desarrollo de la Cohesión Grupal, la Eficacia Colectiva y la Satisfacción. *Revista de Psicología del Deporte*, 12, 7-25.
- Bertelsen, M. y Halling, A. (2003). *Team building in elite ballgames - What is it? - Can it be tested?* Paper presented at the XI European Sport Psychology. New Approaches to Exercise and Sport Psychology. Theories, Methods and Application, Dinamarca, Copenhaga.
- Bloom, G. A. y Stevens, D. E. (2002). A Team-Building Mental Skills Training Program with an Intercollegiate Equestrian Team. *Athletic Insight: The Online Journal of Sport Psychology* 4(1), 1-16. Retrieved from http://www.athleticinsight.com/Vol4Iss1/Applied_Issue.htm
- Bloom, G. A., Stevens, D. E. y Wickwire, T. L. (2003). Expert Coaches' Perceptions of Team Building. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(2), 129-143. doi: 10.1080/10413200390213830
- Borrego, C., Leitão, J., Alves, J., Silva, C. y Palmi, J. (2010). Análise confirmatória do Questionário de Satisfação do Atleta - versão Portuguesa. *Revista Psicologia, Reflexão e Crítica*, 23(1), 110-120.
- Boyle, I. T. (2003). *The Impact of Adventure-Based Training on Team Cohesion and Psychological Skills Development in Elite Sporting Teams*. Kangaroo Valley, Australia: Dissertation.Com.
- Bray, C. D. y Whaley, D. E. (2001). Team Cohesion, Effort, and Objective Individual Performance of High School Basketball Players. *The Sport Psychologist*, 15, 260-275.
- Bruner, M. W. y Spink, K. S. (2011). Effects of team building on exercise adherence and group task satisfaction in a youth activity setting. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(2). doi: 10.1037/a0021257
- Carron, A. V. (1991). El equipo deportivo como un grupo eficaz. En J. N. Williams (Ed.), *Psicología Aplicada al Deporte* (pp. 131-155). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Carron, A. V., Brawley, L. R. y Widmeyer, W. N. (1998). The Measurement of Cohesiveness in Sport Groups. In J. Duda (Ed.), *Advances in Sport and Exercises Psychology Measurement* (pp. 213-226). Morgantown: WV: Fitness Information Technology Inc.
- Carron, A. V. y Hausenblas, H. (1998). *Group Dynamics in Sport* (2 ed.). Morgantown: WV: Fitness Information Technology Inc.
- Carron, A. V., Hausenblas, H. y Eys, M. (2005). *Group Dynamics in Sport* (3 ed.). Morgantown: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V. y Spink, K. S. (1993). Team Building in a Exercise Setting. *The Sport Psychologist*, 7, 8-18.
- Carron, A. V. y Spink, K. S. (1995). The group size-cohesion relationship in minimal groups. *Small Group Research* 26(1), 86-105. doi: 10.1177/1046496495261005
- Carron, A. V., Widmeyer, N. y Brawley, L. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Chelladurai, P. y Riemer, H. A. (1997). A Classification of Facets of Athlete Satisfaction. *Journal of Sport Management*, 11(2), 133-159.
- Eisler, L. y Spink, K. S. (1998). Effects of scoring configuration and task cohesion on the perception of psychological momentum. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20(3).
- Estabrooks, P. A. y Carron, A. V. (1999). The influence of the group with elderly exercisers. *Small Group Research*, 30(8), 438-452. doi: 10.1177/1046496491224007
- Eys, M. A., Carron, A. V., Beauchamp, M. R. y Brays, S. R. (2005). Athletes' perceptions of the sources of role ambiguity. *Small Group Research*, 36(4), 383-403. doi: 10.1177/1046496404268533
- Jones, M. I. y Harwood, C. (2008). Psychological momentum within competitive soccer: Players' perspectives *Journal of Applied Sport Psychology*, 20(1), 57-72. doi: 10.1080/10413200701784841
- Laios, A. y Tzetzis, G. (2005). Styles of managing team conflict in professional sports: The cases of Greece. *Management Research News*, 28(6), 36-4. doi: 10.1108/01409170510784832
- Leitão, J. C. (1999). *A Relação Treinador-Atleta. Percepção dos comportamentos de Liderança e de Coesão em Equipas de Futebol*. Tesis Doctoral, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Mack, D. E. y Gammage, K. L. (1998). Attention to Group Factors: Coach Considerations to Building an Effective Team. *Avante Online*, 4(3). Retrieved from <http://www.sirc.ca/ccaa/documents/S-164454.pdf>
- Mendes, C., Serpa, S. y Bártolo, R. (1993). *Questionário de Ambiente de Grupo (QAG), Adaptação à população portuguesa (Group Environment Questionnaire -GEQ), Adaptation to the Portuguese population*. Laboratório de Psicologia do Desporto, FMH-UTL. Lisboa.
- Murphy, J. M. (2001). *Effect of a one-time Team Building Exercise on Team Cohesion when working with NCAA Division I Women's Basketball Team*. Tesis de Máster, Graduate Faculty of North Carolina State University, Raleigh.
- Newin, J., Bloom, G. A. y Loughead, T. M. (2008). Youth Ice Hockey Coaches' Perceptions of a Team-Building Intervention Program *The Sport Psychologist*, 22(1), 54-72.
- Palmi, J. (1996). *Optimization del Grupo Deportivo (Apontamentos do Mestrado em Psicologia do Desporto)*. FMH-UTL. Lisboa.
- Palmi, J., Vicente, E. y Mariné, X. (1994). *Entraînement et évaluation de la cohésion de l'équipe sportive*. Paper presented at the Psychologie Des Pratiques Physiques et Sportives. Congrès International de la Société Française de Psychologie du Sport, Poitiers.
- Prapavessis, H. y Carron, A. V. (1996). The effect of group cohesion on competitive state anxiety. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18, 64-74.
- Prapavessis, H., Carron, A. V. y Spink, K. S. (1996). Team building in sport. *International Journal of Sport Psychology*, 27, 269-285.
- Rice, F. P. y Dolgin, K. G. (2002). *The Adolescent. Development, Relationships, and Culture* (20th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Riemer, H. A. y Chelladurai, P. (1998). Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20, 127-156.
- Rovio, E., Eskola, J., Kozub, S. A., Duda, J. L. y Lintunen, T. (2009). Can High Group Cohesion Be Harmful? A Case Study of a Junior Ice-Hockey Team. *Small Group Research* 40(4), 421-435. doi: 10.1177/1046496409334359
- Rozell, E. J., y Gundersen, D. E. (2003). The Effects Of Leader Impression Management On Group Perceptions Of Cohesion, Consensus, And Communication. *Small Group Research*, 34(2), 197 - 222. doi: 10.1177/1046496402250431
- Sáez, S. y Pérez-Calvo, R. M. (2002). *Conducción de Grupos y rol del Coordinador*. Lleida: Milenio.
- Spink, K. S. y Carron, A. V. (1992). Group Cohesion and Adherence in Exercise Classes. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14(1), 78-86.
- Spink, K. S. y Carron, A. V. (1993). The Effects of Team Building on the Adherence Patterns of Female Exercise Participants. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15(1), 39-49.
- Stevens, D. E. (2002). The Science of Developing Cohesion. Building the Effective Team. En J. M. Silva III y D. E. Stevens (Eds.), *Psychological Foundations of Sport* (pp. 291-327). Londres: Allyn and Bacon.

Carla Chicau Borrego, Carlos Silva y Joan Palmi Gerrero

- Stevens, D. E. y Bloom, G. A. (2003). The effect of team building on cohesion. *Avante Online*, 9(1), 43-54
- Sullivan, P. J. y Feltz, D. L. (2001). The Relationship between Intrateam Conflict and Cohesion within Hockey Teams. *Small Group Research*, 32(3), 342-355 doi: 10.1177/104649640103200304
- Sullivan, P. J. y Gee, C. J. (2007). The Relationship Between Athletic Satisfaction and Intrateam Communication. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 11(2), 107-116. doi: 10.1037/1089-2699.11.2.107
- Vicente, E. (1999). *Intervención i Avaluació en Cohesió D'Equip: Una Aplicació al Futbol*. Doctoral, Universitat de Barcelona, Lleida.
- Vicente, E. y Palmi, J. (1999). *Programa para El Desarrollo de la Cohesion de Equipo*. Comunicación al VII Congreso Nacional de Psicología de la Actividad Física y del Deporte, Murcia.
- Voight, M. y Callaghan, J. (2001). A Team Building Intervention Program: Application and Evaluation with two University Soccer Teams. *Journal of Sport Behavior*, 24, 420-431.
- Weinberg, R., Butt, J. y Knight, B. (2001). High School Coaches' Perceptions of the Process of Goal-Setting. *The Sport Psychologist*, 15, 20-47.
- Wellen, J. M. y Neale, M. (2006). Deviance, Self-Typicality, and Group Cohesion: The Corrosive Effects of the Bad Apples on the Barrel. *Small Group Research*, 37, 165-186. doi: 10.1177/1046496406286420
- Widmeyer, W. N. y Ducharme, K. (1997). Team building through team goal setting *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 97 - 113. doi: 10.1080/10413209708415386
- Yukelson, D. P. (1997). Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 73-96. doi: 10.1080/10413209708415385