



FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS SOCIALES

Cohesión Grupal y Liderazgo Deportivo en Equipos de Fútbol Amateur Bonaerenses

Estudiante: Nicolás Zaccari

Legajo: 28.126

Director/es: Lic. Maria Juliana Libertelli

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Licenciado en Psicología

2024

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO**. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO (seleccionar una opción):

A partir del día de la fecha de aprobación del TFI [X]

A partir de otra fecha, especificar: ... / ... / ...

Lugar y fecha: 02 de diciembre de 2024

Firma y aclaración del autor: Nicolás Zaccari



Índice

Resumen	4
Introducción.....	5
Delimitación Objeto de Estudio.....	5
Justificación	6
Objetivos.....	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Supuesto Básico.....	7
Hipótesis	7
Pregunta de Investigación	7
Estado del Arte.....	8
Marco Teórico	15
Psicología del Deporte.....	15
Fútbol Amateur	16
Etapas Deportivas de un Equipo	18
Liderazgo	20
Escala de Liderazgo en el Deporte.....	24
Cohesión	26
Sociometría.....	30
Método	36
Diseño.....	36
Población - Muestra	37
Instrumentos	38
Procedimiento	39
Resultados.....	41
Discusión	45
Conclusión.....	48
Aportes y Contribuciones de la Investigación.....	48
Limitaciones de la Investigación	49
Líneas de Investigación Futuras	50
Propuestas de Intervención	52
Referencias.....	57
Anexo	67
Formulario de Consentimiento Informado	67
Protocolos.....	68
Tablas Matriciales y Sociogramas.....	70

Resumen

Cohesión Grupal y Liderazgo Deportivo en Equipos de Fútbol Amateur Bonaerenses.

El propósito de este Trabajo Final Integrador mixto, de diseño concurrente paralelo (Hernández-Sampieri et al., 2014), es evaluar la cohesión grupal y el liderazgo deportivo en equipos de fútbol amateur de la Provincia de Buenos Aires durante la temporada 2024.

En la rama cualitativa, se exploran las relaciones interpersonales de cada equipo con el fin de describir las dimensiones de la cohesión. Para lo cual, se utiliza un cuestionario sociométrico de nominación directa de preferencias para el análisis estructural de pequeños grupos, con base en los principios establecidos por Moreno (1934). La vertiente cuantitativa del estudio, examina el tipo de liderazgo deportivo preferido por los jugadores respecto a su entrenador, mediante la aplicación de la Escala *Leadership Scale for Sport* (LSS), desarrollada por Chelladurai y Saleh (1980).

La investigación se lleva a cabo con dos equipos masculinos (n=42) de fútbol amateur de la Provincia de Buenos Aires, durante el año 2024, con un promedio de edad de 31 años. A partir de los resultados obtenidos, se describen la cohesión social y cohesión tarea de los equipos, se examina la preferencia por el tipo de liderazgo formal, y se identifican los principales líderes informales de cada conjunto. Se concluye que la cohesión social es la predominante en los equipos de fútbol amateur. Identificando la cohesión tarea como la variable a fortalecer en jugadores masculinos bonaerenses. Sobre el liderazgo preferido, la conducta democrática supera la autocrática, con valores elevados en conductas de entrenamiento e instrucción.

Palabras clave: Cohesión, Liderazgo, Fútbol

Introducción

Delimitación Objeto de Estudio

El presente estudio, con metodología mixta de investigación, tuvo por objetivo evaluar la cohesión grupal y el liderazgo deportivo en equipos de fútbol amateur de la Provincia de Buenos Aires durante la temporada 2024, a partir de los conocimientos teóricos de la Psicología del Deporte, y la prueba empírica desarrollada en esta investigación

La cohesión grupal fue definida por Carron et al. (1998) como, “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a juntarse y permanecer unido en busca de sus objetivos instrumentales y/o la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros” (p. 213). Y es considerada como la variable más importante en los grupos pequeños (Lott y Lott, 1965). La cohesión grupal ha sido influida por factores contextuales, tales como el liderazgo deportivo (Carron y Chelladurai, 1981), concepto definido por Murray y Mann (1998, en Giesenow, 2007) como “el proceso conductual de influenciar individuos y grupos hacia el logro de objetivos” (p. 229)

El fútbol es un deporte colectivo, donde cada jugador actúa en relación con otros en el mismo espacio y tiempo simultáneamente (Chicau Borrego et al., 2012). El término amateur es un galicismo que refiere a la condición de aficionados, no remunerados, de los atletas (Real Academia Española, 2024). Su modalidad de juego en equipos requiere habilidades socioafectivas de colaboración y oposición. El trabajo del psicólogo en este ámbito ayuda a cohesionar el grupo y mejorar el vínculo con los entrenadores (Iturbide et al., 2010; Marcos et al., 2013; Roffé, 1998).

Justificación

La provincia de Buenos Aires cuenta con un ecosistema de fútbol amateur amplio y diverso, que ocupa un lugar destacado en la cultura deportiva local. Con 64 torneos amateurs y un gran número de ligas, este ámbito de competencia sirve como el primer paso en el desarrollo de muchos jóvenes futbolistas, brindando una plataforma para su crecimiento. Las recientes iniciativas de la Copa Provincia de Buenos Aires reflejan el reconocimiento institucional hacia la relevancia de este sector, buscando aportar mayores recursos y oportunidades a los clubes y equipos amateurs. Los clubes de barrio, que a menudo funcionan como asociaciones civiles sin fines de lucro, no solo son entidades deportivas, sino también centros de desarrollo comunitario. Esta doble función aumenta la importancia de comprender y mejorar las dinámicas grupales dentro de los equipos. (Russo y Basualdo, 2024, en Fernández, 2024)

La cohesión grupal y el liderazgo deportivo han sido variables de investigación en la bibliografía internacional desde hace varios años, con estudios que abarcan diferentes niveles de competencia (Carron, 2000; Cotterill y Fransen, 2021). Sin embargo, se advierte un desarrollo más limitado de investigaciones específicas sobre estas temáticas en el ámbito local en las bases consultadas, particularmente en los últimos años.

Este trabajo aporta al ámbito de la Psicología del Deporte la descripción de las variables en el contexto bonaerense del fútbol amateur, con el fin de brindarles estrategias de intervención a los entrenadores para promover la cohesión. Con propuestas de ejercicios dentro del campo de juego y fuera del mismo.

Objetivos

Objetivo General

- Evaluar la cohesión grupal y el liderazgo deportivo en equipos de fútbol amateur de la Provincia de Buenos Aires durante la temporada 2024.

Objetivos Específicos

- Describir y analizar la cohesión tarea y cohesión social de los equipos de fútbol amateur.
- Examinar el tipo de liderazgo deportivo preferido por los jugadores de fútbol amateur.
- Identificar los líderes informales en los equipos de fútbol amateur.

Supuesto Básico

Del primer y tercer objetivo específico se desprende el supuesto básico que los equipos de fútbol amateur, masculinos y bonaerenses, presentan mayor nivel de cohesión social en comparación con la cohesión tarea.

Hipótesis

A partir del segundo objetivo específico surge la hipótesis que los jugadores de fútbol amateur, masculinos y bonaerenses, prefieren un estilo de liderazgo democrático.

Pregunta de Investigación

El presente trabajo plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se manifiesta la cohesión grupal en los equipos de fútbol amateur bonaerenses, y qué tipo de liderazgo deportivo prefieren los jugadores?

Estado del Arte

Se presentan a continuación investigaciones de los últimos cinco años referidas a las variables del estudio, basados en trabajos nacionales e internacionales de población occidental. Se incluye un único artículo del año 2003 dada su relevancia en el ámbito. Se utilizaron como fuentes de acceso a la información: Recursos de Acceso Abierto, *Google Scholar*, *Dialnet*, *DOAJ*, *Latindex*, *Redalyc*, *Scielo* y *La Referencia*. Se consultaron también el Repositorio Institucional de la Universidad de Flores y la Base de Datos *EBSCO*. Los antecedentes han sido ordenados siguiendo un orden de proximidad geográfica.

En Argentina, Marzorati et. al (2023) se propusieron como objetivo aportar al ámbito científico un instrumento para evaluar el liderazgo preferido de los atletas en diversas disciplinas deportivas. En esta línea, los investigadores llevaron a cabo la adaptación de la primera versión (LSS-1) de la Escala de Liderazgo en el Deporte (Chelladurai y Saleh, 1980). La cual mide la preferencia de los deportistas sobre la conducta de sus entrenadores, en tres factores: Comportamiento autocrático, entrenamiento e instrucción, y comportamiento democrático. Los autores utilizaron un enfoque de análisis exploratorio para examinar la estructura factorial del instrumento y un análisis confirmatorio para verificar la validez de la estructura factorial propuesta. El estudio se realizó con una muestra de 333 deportistas argentinos, hombres y mujeres, de 12 provincias, con edades comprendidas entre 16 y 63 años. En cuanto a la distribución por provincia, Buenos Aires y Córdoba aportaron la mayor cantidad de participantes. Respecto a la disciplina deportiva, se observó una mayor representación de fútbol, hockey sobre césped y atletismo. Los principales resultados indicaron que la versión adaptada de la LLS-1 era un instrumento válido y confiable para medir las preferencias de los atletas argentinos con respecto al comportamiento de los entrenadores. Además, el estudio reveló que los atletas argentinos preferían un estilo de entrenamiento democrático, proximidad en el vínculo y participación en la toma de decisiones. Se ha considerado esta escala para la presente investigación.

En la provincia de Río Negro, Argentina, Marin (2020) se propuso como objetivo analizar el clima motivacional percibido por jugadores de básquet en relación con la orientación de la meta y el estilo de liderazgo de sus entrenadores. La investigación fue descriptiva, comparativa y no experimental. La muestra incluyó a 24 jugadores masculinos, con edades entre 16 y 31 años. Se estudiaron dos equipos de básquet de la primera división del Alto Valle. Los datos sobre liderazgo fueron recopilados mediante la Escala de Liderazgo para Deporte (LSS-1) (Chelladurai y Saleh, 1980) previo a la validación local de los autores Marzoratti et al., 2023. Los resultados indicaron una fuerte correlación entre los estilos de liderazgo y los climas motivacionales. El liderazgo autocrático se asoció con un clima orientado al ego, mientras que el liderazgo democrático promovía un clima orientado a la tarea, el cual se relacionaba con una mayor motivación intrínseca y mejores resultados de rendimiento. La autora destacó la discrepancia entre las percepciones de los entrenadores y los jugadores sobre el estilo de liderazgo, sugiriendo que los entrenadores adopten un enfoque democrático para mejorar la dinámica del equipo. Finalmente, reconoce como limitación en su pesquisa, el alcance geográfico, y propuso futuras líneas de investigación que incluyan estudios longitudinales y enfoques metodológicos más integrales para comprender mejor la complejidad del liderazgo en contextos deportivos.

En la provincia de La Pampa, también de Argentina, la investigación de Postemsky (2022) tuvo como objetivo analizar los beneficios de un programa de actividades de cohesión grupal en futbolistas amateur de la Liga Cultural Sur. La muestra estuvo compuesta por 33 adolescentes con edades comprendidas entre los 13 y 18 años, que pertenecían a las categorías inferiores competitivas de un club de fútbol amateur. El estudio descriptivo utilizó el instrumento: *Youth Sport Environment Questionnaire* (YSEQ-S), traducido al español, para medir la cohesión grupal en dos dimensiones: Cohesión de tarea y cohesión social. Según los resultados, el programa de actividades logró aumentar la cohesión grupal. Específicamente, la cohesión social expresó mayor fortaleza que la cohesión de tarea, y se observaron diferencias significativas en el desarrollo de la cohesión según

el rango de edad y el puesto dentro del equipo. El estudio sugirió que la aplicación de programas similares puede ser beneficiosa para fomentar la cohesión en equipos deportivos.

Los estudios mencionados son los únicos documentados sobre las variables deportivas publicados a nivel local, de los últimos cinco años. Más atrás en el tiempo, por la relevancia y trayectoria del autor en el ejercicio del rol profesional, se menciona el trabajo de Roffe (2003), psicólogo deportivo de la Selección Nacional Argentina Juvenil de Fútbol sub-20, quien publicó algunos alcances de su investigación. Entre sus objetivos durante la preparación psicológica de los jugadores, destacó la implementación de técnicas específicas para mejorar la cohesión del grupo, fomentando la pertenencia de los jugadores al equipo. La evaluación diagnóstica utilizada para brindarle al técnico la información del plantel en este sentido fue el cuestionario sociométrico creado por Moreno (1934), con los que se consiguieron sociogramas y sociomatrices en materia de amistades y preferencias técnicas. La redacción del estudio no enseña los datos recabados, pero ofrece sugerencias de intervención valiosas. Entre ellas se destacan: Ejercicios durante las concentraciones, charlas semanales y actividades lúdicas para integrar, cohesionar y generar vínculos fundamentales. Los testimonios de los jugadores valoraron la unidad que generó el grupo durante la experiencia, el compañerismo y el compromiso tanto de los titulares como los suplentes. El artículo también resaltó las estrategias y técnicas utilizadas para afrontar el estrés durante la competencia y cómo la intervención psicológica fue un factor clave en los logros del equipo juvenil durante ese período, contribuyendo a su rendimiento y éxito en torneos internacionales.

En Brasil, el trabajo de Freire et al. (2022) tuvo como objetivo analizar la calidad de la relación entre entrenadores y atletas, y la percepción de la cohesión del equipo. Participaron 301 deportistas, de 15 a 17 años, que compitieron en los Juegos Escolares de Pernambuco. La metodología fue definida como descriptiva transversal y los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario de Relación Entrenador-Atleta (CART-Q, Jowett y Ntoumanis, 2004) y el Cuestionario de Ambiente Grupal (GEQ, Carron et al., 1985). Los resultados mostraron que la calidad de la relación mostró una asociación significativa con la cohesión del equipo. Específicamente, el efecto de la

calidad de la relación en la cohesión de tareas y social fue significativo y positivo. Se concluyó que la calidad de relación entre entrenadores y atletas es un factor clave para el compromiso del adolescente con el trabajo en equipo y las metas de este, así como para el desarrollo de relaciones interpersonales positivas. La relación entre entrenador y atleta fue identificada como un factor determinante para los resultados positivos en el contexto deportivo.

Unos años antes, Nascimento Junior et al. (2019) elaboraron un estudio transversal que tuvo como objetivo examinar la asociación entre las experiencias deportivas y la percepción de cohesión del equipo según el sexo entre los jóvenes atletas recreativos brasileños. Los participantes fueron 253 atletas jóvenes con una edad promedio de 13 años de los deportes: Fútbol sala, baloncesto, balonmano y voleibol. Los instrumentos utilizados fueron la Encuesta de Experiencia Juvenil para el Deporte (P-YES-S, Rigoni et al., 2018) y el Cuestionario sobre el Ambiente del Deporte Juvenil (P-YSEQ, Nascimento et al., 2018). La prueba reveló una diferencia significativa entre los sexos en las dimensiones de las habilidades personales y la cohesión de tareas. Su análisis indicó que las experiencias deportivas son factores predictivos significativos de la tarea y la cohesión social. Pudieron concluir que las experiencias deportivas positivas pueden predecir la cohesión social y de tareas entre los atletas jóvenes.

En este mismo país, pero en el contexto escolar, el estudio de Júnyor y Krahenbühl (2023) tuvo como objetivo evaluar el aprendizaje técnico-táctico y la implicación de los estudiantes a través de la implementación de una Unidad Didáctica (UD) para la enseñanza del handball utilizando un modelo compuesto por los principios de los *Teaching Games for Understanding* (TGfU, Bunker y Thorpe, 1982) y *Sport Education Model* (SEM, Siedentop, 1994). Se trató de un estudio cualitativo basado en la investigación-acción y dividido en cuatro fases: I) identificación de la situación inicial, con entrevistas semiestructuradas a docentes y un cuestionario cerrado a estudiantes; II) planificación de una UD; III) desarrollo/aplicación de la UD y recolección de datos de investigación y IV) análisis de datos de investigación. La UD estuvo compuesta por 17 clases para un aula de 9º grado de la Enseñanza Fundamental de una escuela pública brasileña. Como resultado, los equipos

afiliados a lo largo de la temporada deportiva progresaron en los niveles de juego, de la fase anárquica/descentralizada a la fase estructurada, y en los aspectos comportamentales, se observaron cómo frecuentes el compromiso, el trabajo en grupo, la comprensión, el ambiente distendido y la alegría. El modelo implementado es una opción para promover la participación de los estudiantes en las clases destinadas a la enseñanza del handball, ya que estimuló el aprendizaje de aspectos técnico-tácticos y también la motivación de los estudiantes observada por comportamientos relacionados con la cohesión social y la tarea. El modelo híbrido confirmó su relevancia para el desarrollo de una enseñanza deportiva adecuada a la realidad escolar, especialmente en las escuelas públicas.

Entre las investigaciones halladas en el resto de América, Altamirano (2022) determinó la correlación existente entre liderazgo deportivo y cohesión de equipo de los corredores de aventura del Ecuador. Su estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo y nivel correlacional. Para la recolección de datos empleó la Escala de Evaluación del Liderazgo Deportivo (EELD, Arce et al., 2008) y el Instrumento Multidimensional de Cohesión en Deporte (IMCODE, Garcia et al., 2006), a un total de 40 corredores de aventura participantes en el Campeonato Nacional Huairasinchí del 2021. Los resultados indicaron que los líderes mantienen en nivel alto su orientación a la tarea, es decir, que prevaleció en ellos el enfoque al cumplir con los objetivos planteados en búsqueda del mejor rendimiento. Y una relación significativa entre el factor de orientación a la tarea de liderazgo y el factor de ejecución en cohesión de grupo, determinada por la presencia de mayor nivel del enfoque a la tarea. Así también, los resultados evidenciaron una correlación entre los factores de influencia a la toma de decisiones y orientación al entrenamiento, correspondientes al liderazgo deportivo con la calidad de trabajo en ejecución, inherente a la cohesión grupal.

En Panamá, Patiño et al (2022) realizaron un estudio descriptivo con un diseño cualitativo sobre una población de 13 atletas que integran un equipo de fútbol escolar de 12 años en la escuela J. F. Kennedy. Utilizaron una entrevista semiestructurada, un Test de Cohesión Grupal (Cañizares, 2020), el método sociométrico y la observación. Los resultados obtenidos evidenciaron que en el

equipo predominaba el estilo democrático de liderazgo y la presencia de una cohesión grupal favorecida por la alta integración de las relaciones interpersonales. Existía unidad afectiva, unidad en la actividad y en las valoraciones. Los integrantes de este equipo poseían satisfacciones personales con los integrantes de su grupo y con la actividad deportiva que realizan, así como con el estilo de dirección de sus líderes, en el cual se distinguía al portero como líder más significativo del equipo.

En la Comunidad Autónoma de Extremadura, la investigación de López Gajardo et al. (2024) tuvo como objetivo analizar la relación entre la cohesión grupal de equipos deportivos con la intención de persistencia de los jugadores para la siguiente temporada. Se trata de un estudio transversal que utilizó el *Group Environment Questionnaire* (GEQ, Carron et al., 1985) validado en España por Leo et al. (2015) para medir la cohesión grupal, y un cuestionario con formato de respuesta tipo Likert, para evaluar la persistencia en el equipo. La muestra total estuvo compuesta por 271 jugadores de ambos géneros, los cuales competían en las categorías senior de balonmano, baloncesto y fútbol, con edades comprendidas entre 15 y 43 años. Los resultados revelaron correlaciones positivas de los factores de cohesión tarea y social con la persistencia en el equipo. Además, el análisis mostró una predicción positiva y significativa entre la cohesión tarea y la intención de persistir en el equipo. Sin embargo, la cohesión social no mostró una predicción significativa respecto al sentimiento de persistencia al equipo. Por lo tanto, la unión de los jugadores en las tareas de entrenamiento y durante el desarrollo de la competición, podría contribuir al sentimiento de persistir en un equipo, aumentando el bloque de jugadores durante varias temporadas.

En la máxima categoría de la liga de Asociación de Clubes Españoles de Balonmano (ASOBAL), Coma Bau et al. (2023) llevaron a cabo una investigación de diseño descriptivo correlacional con el objetivo de analizar las conductas del liderazgo percibido del Modelo Multidimensional de Liderazgo y las categorías de cohesión del Modelo de Cohesión de Carron. La muestra del trabajo estuvo compuesta por un total de 112 jugadores hombres profesionales, con una edad media de 26 años, a los cuales se les administró los cuestionarios Leadership Scale for

Sport (LSS2, Chelladurai y Saleh, 1980) y el Group Environment Questionnaire (GEQ, Carron et al., 1985). Los resultados obtenidos mostraron una asociación entre la variable de cohesión de tarea y las conductas percibidas del entrenador. Por su significación y grado destacaron los valores obtenidos en las conductas de *feedback* positivo y autocrática. En relación a las conductas percibidas por parte de los jugadores sobre sus entrenadores, se confirmó la relevancia de la conducta de entrenamiento e instrucción. Paralelamente se observó cómo la percepción por parte de los jugadores del uso de la conducta autocrática por parte del entrenador superó a la democrática. Por último, el análisis de la cohesión de equipo mostró cómo las variables en relación a la tarea se imponían a las sociales, induciendo a pensar que en equipos de alto rendimiento la relevancia de la cohesión en la tarea era imprescindible si el propósito fuera rendir al máximo. Los autores concluyeron que la cohesión hacia la tarea es la predominante en jugadores de alto rendimiento y que la alta exigencia de la categoría demandaba de diferentes conductas del entrenador.

Marco Teórico

Psicología del Deporte

La Psicología aplicada al deporte es una ciencia cuyas raíces se ubican en 1879 en el campo experimental, pero es en los últimos años que empieza a despuntar con un creciente atractivo para el mundo del deporte en general y para los profesionales que se capacitan para optimizar los recursos personales con el fin de ejercerlo efectivamente (Roffé, 1999).

A partir del inicio de la década del noventa puede registrarse un crecimiento de la Psicología del deporte en Argentina. En 1990 se crea el Departamento de Psicología del deporte dentro del Servicio Médico del Centro Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (CENARD) a cargo de la médica y psicóloga Patricia Wightman. Hoy en día, Argentina tiene presencia en congresos internacionales de importantes entidades internacionales (*International Society of Sport Psychology, Association for Applied Sport Psychology, Sociedad Iberoamericana de Psicología del Deporte, Sociedad Sudamericana de Psicología del Deporte*) donde se imparten cursos de formación y seminarios. Los psicólogos del deporte brindan respuestas a las demandas solicitadas por entrenadores, deportistas y dirigentes a partir de una formación cada vez más sólida, logrando que la especialidad obtenga progresivamente mayor aceptación (Roffé y Giesenow, 2009).

Chirivella (2010) describe la Psicología del deporte como un campo de aplicación y actuación profesional especializado que examina los procesos mentales y el comportamiento humano durante la práctica deportiva. Se dedica al estudio de los factores que influyen en la actividad física y el deporte, así como a los efectos psicológicos resultantes de esa participación. Se trata por tanto de un ámbito de intervención para la que es conveniente desarrollar una tecnología adecuada que incluya instrumentos de evaluación, programas de intervención y técnicas específicas.

Por su parte, Daniel Gould (2012, en Lafalla, 2015) define la Psicología del Deporte y el ejercicio como el estudio científico de las personas y su comportamiento en contextos deportivos o de actividad física, y la aplicación de ese conocimiento para mejorar el rendimiento y el

funcionamiento psicológico. Su alcance va desde el nivel inicial hasta el alto rendimiento, brindando apoyo a deportistas, equipos, entrenadores, padres, árbitros y demás involucrados en el deporte, tanto a nivel amateur como profesional.

En este sentido, se puede distinguir el campo de la Psicología del deporte del ámbito de la psicología clínica, de la cual se nutre y comparte conocimientos. Mientras que la segunda se enfoca en aplicar principios científicos, técnicas y conocimientos para diagnosticar, explicar, dar tratamiento y prevenir trastornos mentales o del comportamiento, la psicología del deporte se orienta hacia la preparación o entrenamiento de las capacidades y habilidades psicológicas para la competencia y el ejercicio (Chirivella, 2010).

Roffé declara que el trabajo del psicólogo favorece la optimización del rendimiento deportivo para las competencias. Ya que potencia y entrena aptitudes mentales como la confianza, la concentración, la motivación, el aislamiento de presiones internas y externas. Como así también las dinámicas grupales como la cohesión, el liderazgo y las relaciones interpersonales (1998).

Fútbol Amateur

Todo equipo deportivo posee particularidades únicas según el deporte que practica y la dinámica distintiva que se genera entre compañeros. En cada deporte, conocer los factores y demandas que componen la práctica específica del juego es el primer paso para entrenar las variables que lo conforman. A partir de su comprensión, es posible identificar las necesidades de los jugadores y los medios para enseñarles las habilidades que le permitan afrontar y resolver los distintos retos deportivos (Tassi et al., 2018).

El fútbol es una modalidad que pertenece a la familia de los deportes de colaboración y oposición, en los que el comportamiento de cada jugador representa una parte cualitativa e integrada en el conjunto, pero lo que cuenta es el resultado final del equipo (Chicau Borrego et al., 2012). Al ser un deporte colectivo, en el que cada jugador actúa en relación con otros en el mismo espacio y tiempo simultáneamente, la colaboración entre compañeros representa una aptitud

necesaria para coordinar esfuerzos, trabajar en equipo, potenciar los recursos del sistema y mejorar el desempeño para obtener el éxito (Carron y Cheladurai, 1981). En este sentido, la comunicación, la cooperación y el liderazgo representan habilidades psicológicas y socioafectivas indispensables para cubrir las exigencias de cohesión grupal que el juego requiere, coordinando los esfuerzos individuales en beneficio del sistema y del equipo (Tassi et al., 2018). La necesidad de potenciar los recursos psicológicos del grupo es de suma importancia en los deportes en los que el resultado final depende de una interacción eficaz entre sus miembros (Chicau Borrego et al., 2012).

Roffé (1998) explica que el trabajo del psicólogo en un equipo amateur de fútbol permite ayudar al logro del mayor rendimiento posible a la hora de la competencia. Lo que significa potenciar y entrenar mentalmente aptitudes psicológicas como la confianza, la concentración, la motivación, y el aislamiento de presiones internas y externas. Como así también ayudar a cohesionar al grupo y mejorar la relación del entrenador con los jugadores. A su vez, interviene en el área de la prevención, para evitar o minimizar los prejuicios que provoca en los jóvenes jugadores la deserción escolar, expulsiones, lesiones, inductores de estrés y adicciones a sustancias nocivas. Los profesionales avocados a trabajar en fútbol amateur, en cualquiera de las ciencias aplicadas que se trate, saben que a diferencia del alto rendimiento el eje no está puesto exclusivamente en los resultados, sino en la promoción del mayor número de jugadores posibles al fútbol profesional.

En este mismo sentido, Cantarero (2013) describe que en el fútbol profesional el trabajo del psicólogo debe tener presente el rendimiento y los resultados, pero en el fútbol amateur debemos hacer foco en el desarrollo psicosocial y educativo de los futbolistas; desarrollo que puede llegar a ser sobresaliente y sobrepasar con creces los beneficios materiales y simbólicos que derivan del profesionalismo. El trabajo del psicólogo ha de contribuir a la formación de una subjetividad sana ayudando al proceso de construcción de un sujeto libre, feliz, que posea un sentimiento íntimo de bienestar con capacidad para disfrutar jugando, que ame la práctica del deporte y del fútbol.

Desde la teoría de sistemas se puede describir un equipo de fútbol con las características desarrolladas por Von Bertalanffy (1950), ya que su comportamiento depende de la interacción de

las partes que lo componen, más que de los elementos aislados; si lo descomponemos, nos alejamos de sus propiedades; la modificación de un elemento influye en el sistema entero; para desarrollarlo en armonía hay que hacerlo de forma global; son muy resistentes a los cambios, la modificación de una parte afecta a todas las demás, aunque pequeños cambios pueden generar grandes modificaciones, y viceversa; una ligera diferencia en las condiciones iniciales puede llevar a resultados diferentes ante idénticos estímulos.

Etapas Deportivas de un Equipo

Para describir la dinámica que ocurre en los equipos deportivos se menciona a continuación el modelo de Tuckman (1965, citado por Giesenow, 2007), quien asume que los grupos se mueven progresivamente a través de diferentes etapas de cambios con asuntos críticos que deberá resolver favorablemente para avanzar.

En la etapa de formación se reúnen los jugadores, se van identificando las tareas y objetivos del grupo. Se conocen los integrantes, surgen incertidumbres y expectativas por la propia participación en la temporada, suele observarse optimismo y alegría. Los que ya formaban parte del equipo tratan de conocer a los nuevos para ver si su posición va a estar amenazada (Lafalla, 2015). Durante esta etapa, es importante que el equipo preste atención al establecimiento claro de objetivos para fortalecer la cohesión. Son fundamentales los canales de comunicación para obtener el compromiso de los integrantes y aprovechar este tiempo para fortalecer las relaciones del grupo. El entrenador debe mostrar convicción en el proyecto y los jugadores entran en un período de observación mutua. Es crucial establecer reglas de conducta claras y enfatizar su importancia (Giesenow, 2007).

La etapa de conflicto surge a partir de las interacciones y la competencia por puestos. Comienzan a definirse cuestiones de estatus, liderazgo, roles e imagen del grupo. Sólo resolviendo los problemas es que el equipo continúa su proceso de maduración. La meta del entrenador en esta etapa no es prevenir estas situaciones, sino aceptarlas y canalizarlas de un modo productivo y no

destrutivo. Los conflictos pueden ser oportunidades para afianzar y enriquecer al equipo (Lafalla, 2015). La unión y la fortaleza del cuerpo técnico es importante ya que lo planificado previamente se pone a prueba. El entrenador se asegura que todos comprendan su rol y responsabilidad, teniendo la versatilidad y el entendimiento que éste puede redefinirse en un futuro. Además, el entrenador tiene la función de manejar las tensiones y reacciones del equipo a través de una comunicación óptima. Sobre la cohesión social, el rol y status que los jugadores poseen en esta etapa conlleva una gran carga emocional entre ellos, surge la competencia interna. Aparecen, por ejemplo, luchas de poder, rivalidades, camarillas, actitudes en contra del cuerpo técnico, y mala comunicación. Una vez superadas estas dificultades, los jugadores pasan de centrarse en lo individual a pensar en lo grupal (Giesenow, 2007).

Durante la etapa de normalización el equipo comienza a unirse, se incorporan reglas y normas de convivencia, se define la microcultura, los valores y estándares de trabajo, tácticas y estrategias de juego, queda asimilada una rutina y ética, se establecen los liderazgos, se define una meta superior, aparece la apreciación y el respeto por los roles del equipo, se aceptan responsabilidades, se apoyan unos a otros, aumenta la confianza interpersonal. Esta etapa se caracteriza por la cooperación, cohesión y consenso acerca de las metas grupales (Lafalla, 2015). En lo que respecta a la cohesión de tarea, en esta etapa se define completamente el enfoque del equipo en términos tácticos, técnicos y, en el mejor de los casos, físicos y psicológicos. Se establece una rutina de trabajo y las metas comunes se solidifican, fundamentadas en una ética laboral sólida. Los roles interactivos alcanzan un equilibrio, y los entrenadores deben mantener y reforzar constantemente este comportamiento grupal. Además, es relevante mantener altos niveles de comunicación (Giesenow, 2007). En cuanto a la cohesión social, los jugadores adoptan la filosofía general del entrenador y la estructura social del equipo se consolida. Los líderes emergen dentro del grupo y se forman vínculos de amistad. La meta compartida de superar a los rivales fomenta la unidad en torno a un objetivo común. Se logra un equilibrio y adaptación entre las necesidades

individuales de los jugadores, lo que conduce a un aumento de la confianza y una actitud positiva (Giesenow, 2007).

La etapa de ejecución se alcanza cuando el equipo está estructurado, ordenado y funciona correctamente. Se ha establecido una meta en común y se orientan los esfuerzos en esa dirección. El grupo se conoce mejor, cada uno sabe qué esperar de sus compañeros y se apoyan mutuamente. Los roles son flexibles y funcionales, la energía del grupo se canaliza en la tarea. Se afianzan las relaciones interpersonales y se forma un vínculo fuerte entre los jugadores, independiente de victorias o derrotas. Existe respeto, confianza y honestidad para enfrentar las situaciones y se establece un clima de confort psicológico y emocional dentro del equipo. En esta etapa el equipo puede alcanzar su máximo rendimiento (Lafalla, 2015). En lo que respecta a la cohesión de tarea durante la etapa de ejecución, tanto los jugadores como el cuerpo técnico están bien organizados y completamente comprometidos con el objetivo. Los entrenadores refuerzan tanto las conductas individuales como las colectivas. La cooperación entre los jugadores prevalece sobre la competencia, y los entrenadores tienen la responsabilidad de mantener alta la motivación del equipo. La cultura del equipo, ya establecida, ayuda a superar cualquier dificultad que pueda surgir (Giesenow, 2007). En cuanto a la cohesión social, los jugadores aceptan y comprenden los roles de cada uno, contribuyendo al equipo como un todo y dejando de lado los intereses individuales. El equipo se encuentra en un estado de unidad, confianza mutua y compromiso grupal. Los jugadores son capaces de manejar los altibajos emocionales y están mentalmente preparados para enfrentar cualquier adversidad. Debido al alto nivel de cohesión, los resultados adversos no afectan la cohesión del grupo (Giesenow, 2007).

Finalmente, en la etapa de disolución, el equipo puede culminar su ciclo y desintegrarse. Esta transformación dará lugar a nuevos grupos que, aunque compartan características similares al anterior, nunca serán idénticos (Lafalla, 2015).

Liderazgo

El liderazgo es una de las variables de interés en la psicología aplicada al deporte (Cotterill y Fransen, 2021). Según Medina (2011, en Fransen et al., 2015) el líder adecuado garantiza el éxito de cualquier gobierno, organización militar, institución académica y organización empresarial que lo posee. Lo mismo puede replicarse en el contexto deportivo, donde el liderazgo es comprendido como un factor importante para el funcionamiento óptimo de los equipos (Cotterill, 2015).

Autores como Bohórquez Gómez-Millán y Checa Esquivá (2020) definen el liderazgo como un proceso interaccional entre entrenadores y jugadores de un equipo para la consecución de objetivos deportivos. Este interés queda justificado si se tiene en cuenta el papel que los líderes desempeñan a la hora de alcanzar dichas metas. Ruiz-Barquín y de la Vega-Marcos (2015), manifiestan que el estilo conductual en el ejercicio del liderazgo, así como su adecuación a las preferencias de los demás miembros y a situaciones concretas, ejerce una considerable influencia en el rendimiento del equipo y, por ende, en la consecución de los objetivos marcados.

Entre ellos, se encuentra el Modelo Multidimensional de Liderazgo (MML) de Chelladurai y Saleh (1980). Mencionada teoría brinda un marco específico del deporte para estudiar las posibles incidencias de los comportamientos de liderazgo en variables tales como el rendimiento deportivo, la satisfacción personal y la cohesión del equipo. Su proposición principal es que el rendimiento y la satisfacción del atleta son funcionales a la congruencia entre tres aspectos de liderazgo que interactúan: El comportamiento real del líder, las preferencias de liderazgo deportivo de los atletas y las demandas requeridas según cada situación. Se argumenta que esta línea de pensamiento también es válida para el efecto en la cohesión del equipo (Westre y Weiss, 1991, citados en Gardner et al., 1996). Es decir, cualquier entrenador si quiere ser efectivo debe intentar adecuar su conducta real de liderazgo a las preferencias de los deportistas y a los requerimientos de la situación (Mendo y Ortiz, 2003).

Si bien gran parte de las investigaciones se focalizan en el liderazgo deportivo del entrenador (Chelladurai y Riemer, 1998), no es el único tipo de liderazgo plausible de identificar. Por otro lado,

estudios recientes demuestran que también los atletas pueden desempeñar importantes roles de liderazgo entre sus pares (Cotterill y Fransen, 2021; Loughhead, 2017).

Aunque hay similitudes entre el liderazgo ejercido por los entrenadores de equipos deportivos y el liderazgo ejercido por un jugador entre sus compañeros, estos no pueden ser analizados de la misma manera. Ya que la forma en que influyen en el grupo y cómo son percibidos por los miembros del equipo difieren (Jowett, 2008). Según un estudio comparativo (Loughhead y Hardy, 2005), los deportistas indican que los entrenadores tienden a enfocarse en comportamientos destinados a mejorar el rendimiento deportivo adoptando enfoques autoritarios. Por el contrario, los jugadores que ejercen el liderazgo muestran un enfoque más democrático, ofrecen un mayor apoyo social y proporcionan más retroalimentación positiva.

Según Loughhead (2017), un atleta líder es definido como un deportista que influye en sus compañeros de equipo en pos de un objetivo común. Éstos, además, tienen un impacto positivo en la satisfacción de sus pares, la cohesión y el rendimiento colectivo (Fransen et al., 2015; Pomohaci y Sopa, 2018; Torrado Quintela, 2012). Para comprenderlos, diversos estudios investigan los comportamientos y habilidades de los líderes atletas efectivos.

Entre los rasgos individuales que los diferencian de los demás jugadores, Klonsky (1991) describe mayores niveles de competitividad, responsabilidad, dominio y ambición. Por su parte, Glenn y Horn (1993) incluyen características como decisión, positividad, motivación, consistencia, organización, honestidad y respeto. Otros autores identifican atributos relacionados con un mayor tiempo de participación durante las competencias y antigüedad (Loughhead et al., 2006; Moran y Weiss, 2006; Price y Weiss, 2011). Además, la capacidad de relacionarse efectivamente entre pares es también considerada una cualidad relevante (Moran y Weiss, 2006; Price y Weiss, 2011). Ya que, por el contrario, aquellos líderes sin implicación socioemocional pueden contribuir a un colapso colectivo (Apitzsch, 2011).

Callow et al. (2009) identifican comportamientos de liderazgo transformacional importantes como mostrar consideración y respeto hacia los seguidores, preocuparse por sus sentimientos y

necesidades personales, e inspirar a otros con una visión futura. Además, estos líderes estimulan intelectualmente a sus seguidores, retándolos a reevaluar su trabajo y a reconsiderar cómo pueden llevarlo a cabo. También promueven la aceptación de los objetivos del grupo, mantienen altas expectativas de rendimiento, actúan como modelos de conducta coherentes con los valores que defienden y proporcionan refuerzo positivo en respuesta al comportamiento y rendimiento adecuados de sus seguidores.

Un enfoque contemporáneo del liderazgo entre iguales en el deporte es el enfoque de la identidad social (Haslam et al., 2011, citado por Cotterill y Fransen, 2021). Esta perspectiva sostiene que para movilizar los esfuerzos de los atletas y tener éxito como líderes entre pares, los líderes deben ser percibidos como prototipos de identidad, crear un sentido de pertenencia y actuar en beneficio del grupo. Las investigaciones explican que cuando los entrenadores y los atletas logran construir un sentimiento cohesivo, esta identidad de equipo conjunta fomenta la motivación de los atletas y mejora los resultados relacionados con el rendimiento (Fransen et al., 2015; Fransen et al., 2018)

Fransen et al. (2015), basándose en la categorización de liderazgo previa de Loughhead et al. (2006), distinguen cuatro roles de liderazgo diferentes que los atletas pueden ocupar. El primero es denominado líder de tarea, el cual brinda a sus compañeros de equipo consejos tácticos y los corrige cuando es necesario en pos de los objetivos deportivos; el segundo es el líder motivacional, que anima a sus compañeros de equipo en el campo a rendir al máximo; el tercero es el líder social, que desarrolla un buen ambiente de equipo y fomenta los vínculos fuera del campo de juego; y el cuarto es el líder externo, que se encarga de la comunicación con la dirección del club, los medios de comunicación y los patrocinadores.

Un enfoque alternativo para clasificar el liderazgo de los atletas es examinar la naturaleza formal e informal del liderazgo. Los roles de liderazgo formales son aquellos asignados o prescritos, como los capitanes y subcapitanes. En contraste, los roles de liderazgo informales emergen dentro del equipo a través de las interacciones entre los miembros y las exigencias de la tarea (Cotterill y

Fransen, 2021). Estos últimos están fundamentados en el concepto de influencia y su función puede terminar siendo desempeñada por cualquier miembro del grupo sea cual sea su status inicial (Northouse, 2021). Los líderes informales pueden tanto ayudar como dificultar el trabajo de los líderes formales (Cotterill y Cheetham, 2017). Cuando las perspectivas de los líderes informales complementan las de los líderes formales, refuerzan los mensajes clave, mejorando la cohesión del equipo. Sin embargo, si las perspectivas de los líderes informales entran en conflicto con las de los líderes formales, o viceversa, esto puede generar resistencia al enfoque propuesto y provocar conflictos, falta de motivación y bajo rendimiento (Fransen et al., 2015; Fransen et al., 2018). Aplicar este conocimiento para mejorar el liderazgo tanto a nivel individual como de equipo es esencial para optimizar el rendimiento. Fransen et al. (2015), expresan que una mejor calidad de liderazgo en cada uno de estos roles se asocia positivamente con la identificación del equipo y su confianza en las habilidades colectivas. Por su parte, Price y Weiss (2011) encuentran que el liderazgo capaz de los atletas se asocia con niveles más altos de eficacia colectiva y cohesión social. También la cohesión, la comunicación, la resiliencia y el rendimiento se relacionan efectivamente con los beneficios de un liderazgo competente entre pares (Crozier et al., 2013; Morgan et al., 2013).

Cabe destacar que, para intervenir efectivamente, es necesario diferenciar entre el desarrollo de individuos como líderes y la satisfacción de las necesidades de liderazgo en un contexto específico. En el ámbito deportivo, esta distinción es relevante porque existe una tendencia a centrarse en desarrollar al individuo en lugar de satisfacer las necesidades específicas de liderazgo del contexto. Siguiendo esta lógica, los entrenadores deben esforzarse por desarrollar las habilidades de liderazgo de todos los miembros del equipo para maximizar la provisión de liderazgo dentro del equipo, en lugar de centrarse únicamente en el desarrollo de ciertos individuos como líderes (Cotterill y Fransen, 2021).

Escala de Liderazgo en el Deporte

Derivada del Modelo Multidimensional de Liderazgo, se crea la escala *Leadership Scale for Sport* (LSS) para la evaluación del liderazgo en el deporte (Chelladurai y Saleh, 1980). Este instrumento posee tres versiones: Liderazgo preferido por los deportistas (LSS-1), liderazgo percibido u observado por los deportistas (LSS-2), y la propia percepción del entrenador de sus comportamientos de liderazgo (LSS-3). A partir de 40 ítems por cada escala tipo Likert de 5 puntos, sondean cinco dimensiones relacionadas con el ejercicio del liderazgo: Una orientada a la tarea (entrenamiento e instrucción), dos orientadas a la evaluar comportamientos de interacción entre el entrenador y los deportistas (Apoyo Social y Feedback Positivo), y dos a evaluar los comportamientos de decisión del entrenador (Conducta Democrática y Autocrática) (Ruiz-Barquín y de la Vega-Marcos, 2015). Este instrumento es útil para analizar el comportamiento del entrenador y su eficacia para tomar decisiones en situaciones deportivas, lo que permite identificar aquellos comportamientos que favorecen el rendimiento, la satisfacción y la cohesión (Antunes et al., 1998, en Ruiz Barquín y de la Vega Marcos, 2015).

En Argentina, el reciente estudio de Marzorati et al. (2023), realizó la correspondiente traducción de la Escala de Liderazgo en el Deporte (LSS-1) de Chelladurai y Saleh (1980) al castellano-argentino y analizó sus propiedades psicométricas para la población deportiva argentina. Los investigadores han determinado que la estructura factorial original de la escala no se mantiene original, al igual que sucede en otras poblaciones y contextos culturales. La interpretación del contenido de la escala para Argentina queda determinado de la siguiente manera: Factor I, comportamiento autocrático, formado por 5 ítems de la escala original, que es el único factor que no sufre modificaciones; el Factor II, entrenamiento e instrucción, formado por 17 ítems que en la escala original se distribuyen de la siguiente manera: 13 pertenecen al factor "entrenamiento e instrucción", 3 a "Feedback positivo" y 1 pertenece al factor de "apoyo social". Por último, al Factor III, comportamiento democrático, formado por 8 ítems de la escala original, se añaden 7 ítems de "apoyo social" y 1 ítem de "feedback positivo".

Los estilos de liderazgo de entrenamiento e instrucción (trata de mejorar las actuaciones a través de las explicaciones sobre las diferentes habilidades, la técnica y la estrategia), comportamiento democrático (permite participar en la toma de decisiones sobre las metas del grupo, métodos de entrenamiento y tácticas y estrategias del juego), feedback positivo (halaga continuamente o recompensa por la buena actuación) y apoyo social (valora en gran medida el bienestar individual e intenta establecer una relación cercana) están asociados a un clima motivacional orientado hacia la cohesión grupal y hacia la tarea. Así, los entrenadores que abogan por estos tipos de liderazgos centrados en el apoyo y el refuerzo positivo en las tareas y rechazan liderazgos más autocráticos (toma de decisiones independiente y autoridad personal) suelen tener equipos con mayor grado de cohesión entre sus miembros (Marcos et al., 2013).

Cohesión

Los psicólogos deportivos utilizan definiciones sobre la cohesión que proporciona la psicología social para distinguir los grupos de la mera aglomeración de individuos y las aplican a su ámbito, ofreciendo ciertas concreciones relativas a su especialidad. Para diferenciar cualquier grupo de un equipo deportivo debemos tener en cuenta que este último debe poseer un sentido de interacción mutua o interdependencia con un objetivo deportivo en común (Lafalla, 2015).

En 1965, Lott y Lott plantean que la cohesión de los grupos pequeños se define en términos de atracción interpersonal entre miembros. Al examinar la literatura publicada entre 1950 y 1962 en diversos campos teóricos concernientes al desarrollo de la simpatía entre las personas y los efectos que la simpatía tiene sobre el comportamiento posterior, los autores hipotetizan sobre una relación causal entre la cohesión y el éxito del rendimiento. Señalando que, el aumento de los niveles de cohesión contribuye tanto a una mayor atracción e influencia interpersonal como a un mayor nivel de comunicación y coordinación intra grupal. Los autores mencionados, definen la cohesión como una propiedad grupal inferida del número y las fuerzas de las actitudes positivas mutuas entre los miembros de un grupo. En este sentido, hay buenas razones para suponer que la atracción

interpersonal, la simpatía o las actitudes positivas entre los miembros del grupo son fundamentales para la cohesión de los grupos pequeños, ya sea que otros factores también se consideren relevantes de manera independiente o no.

Actualmente, el modelo teórico de cohesión en el deporte más difundido es el desarrollado por Carron et al. (1998), quienes la definen como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a permanecer unido con la finalidad de conseguir sus objetivos instrumentales y satisfacer las necesidades afectivas de sus miembros. Estos autores distinguen dos dimensiones de la cohesión que actúan sobre los miembros del grupo con el propósito de existir y mantenerse. Una referida a la tarea y el trabajo conjunto para lograr las metas en común, y otra referida a lo social según la afinidad entre los miembros y el disfrute mientras están juntos.

Este concepto refleja tanto la efectividad del trabajo mancomunado hacia las metas, como la fuerza del vínculo entre los miembros del equipo para soportar las fuerzas disruptivas, los resultados adversos y los conflictos interpersonales que surjan durante una campaña. (Giesenow, 2007). En otras palabras, la cohesión representa tanto el nivel de afiliación social por el grupo como por la tarea a realizar (Olmedilla et al., 2011).

Cuando el grupo se lleva bien se evidencia buena comunicación, confianza entre las partes y una adecuada convivencia. Sin embargo, la afinidad interpersonal no alcanza para lograr un rendimiento óptimo del equipo, sino que tiene que existir claridad en los objetivos y compromiso para lograrlos. En este sentido, es necesario que la cohesión de tarea sea lo suficientemente sólida para superar conflictos interpersonales que menoscaben el rendimiento del equipo. Esto último requiere que los integrantes del plantel comprendan la necesidad de trabajar conjuntamente para lograr las metas. Además, es necesario la presencia de un líder con la capacidad de dirigirlos eficazmente hacia los objetivos (Giesenow, 2007).

Aunque el éxito de un equipo no siempre puede atribuirse exclusivamente a la cohesión grupal, ya que muchos equipos alcanzan la victoria incluso sin contar con esta dinámica (Lafalla, 2015), la cohesión se convierte en una aspiración de los equipos para lograr su trascendencia. Es una

manera de mediatizar las relaciones interpersonales con las valoraciones de la actividad del grupo (Sosa et al., 2020). El estudio de Carron y Dennis (2001) citado por Nadal y Salvia, (2011) demuestra que esta variable favorece un aprendizaje más eficaz, aumenta la satisfacción tanto con el juego como con los compañeros de equipo, incrementa la productividad, mejora la comunicación, refuerza los sentimientos de seguridad, y fomenta una mayor adherencia al juego. Así, la cohesión grupal en equipos de jóvenes deportistas no solo mejora sus relaciones interpersonales, sino que también contribuye a un mayor bienestar durante el juego.

Obtener resultados competitivos positivos aumenta la comunicación, la confianza, el respeto mutuo, el compromiso y la motivación. La identidad del equipo se consolida, los objetivos son compartidos y el grupo es capaz de alcanzar su potencial. La satisfacción genera un clima de trabajo agradable y sano. Los miembros disfrutan la temporada, orgullosos por pertenecer y desean seguir formando parte de un grupo del cual se sienten integrados (Giesenow, 2007).

Roffé (2009) describe que la cohesión social apunta a lo afectivo, a las afinidades de los miembros del grupo, mientras que la cohesión de tarea se relaciona con los objetivos del equipo. Lo ideal es alcanzar un equilibrio entre los dos aspectos de la cohesión, ya que, si bien la gran mayoría de los deportistas compiten por el desafío y el éxito, se obtiene, al mismo tiempo, una gran satisfacción mediante el desarrollo de relaciones afectivas positivas con compañeros y entrenadores.

Para poder fomentar la cohesión dentro de un equipo deportivo, hay que centrarse, tal y como señala Carron et al. en una serie de antecedentes que van a crear en el jugador una determinada percepción sobre los procesos grupales. Estos antecedentes son los factores ambientales, personales, de equipo y de liderazgo, y van a determinar un tipo y nivel de cohesión que va a desencadenar una serie de consecuencias, entre ellas el rendimiento (1998). Por estas razones, los entrenadores se preocupan en fortalecer la cohesión de sus equipos. (Carron et al., 2002; Vieira et al., 2018), pero su alcance constituye una tarea compleja que implica diagnosticar para intervenir, e intervenir para diagnosticar (Sosa et al., 2020).

Pelaitai (2013, en Lafalla 2015) compila ciertas estrategias para fomentar la cohesión grupal de un equipo. En primer lugar, los entrenadores deben clarificar los roles individuales en el éxito del equipo, resaltando la importancia de cada uno en el logro colectivo. Además, deben fomentar el orgullo dentro de los subgrupos, promoviendo un sentido de pertenencia y respaldando a los jugadores entre sí. Es esencial establecer objetivos motivadores, fijando metas específicas y estimulantes que impacten positivamente en el desempeño individual y grupal, centrándose en el rendimiento más que en los resultados. También se debe promover la identidad del equipo, sin obstruir el desarrollo de las identidades de los subgrupos, buscando que ambas funcionen en armonía. Es importante evitar la formación rápida de pequeños agrupamientos negativos, ya que las pandillas dentro del equipo suelen beneficiar solo a unos pocos, alienando a la mayoría. Además, se debe limitar la rotación excesiva, ya que un exceso de cambios en la alineación reduce la cohesión y dificulta la familiaridad entre los miembros, generando incertidumbre en el grupo. Los entrenadores deben realizar reuniones de equipo periódicas para facilitar la expresión sincera de sentimientos, tanto positivos como negativos. Mantener contacto con el ambiente del equipo es esencial, ya que la interacción informal entre los miembros puede influir significativamente en su funcionamiento, por lo que los entrenadores deben mantenerse informados sobre este aspecto. Conocer a nivel personal a cada miembro del grupo, mostrando interés en la vida personal de los jugadores y estando dispuesto a escucharlos, lo cual refleja el compromiso y la atención del entrenador hacia ellos. Finalmente, establecer liderazgo requiere que los entrenadores reflexionen sobre sus habilidades y debilidades como líderes para luego trabajar en mejorarlas.

Por otro lado, los jugadores deben dedicar un tiempo y espacio para conocer a sus compañeros de equipo, especialmente cuando hay nuevos integrantes en el grupo. Brindar ayuda a los compañeros, apoyándose mutuamente, fortalece el espíritu de equipo y la cohesión grupal, especialmente para los recién incorporados. Proporcionar refuerzos positivos a los compañeros, siendo alentadores y constructivos cuando un compañero enfrenta dificultades, también beneficia al equipo en su conjunto. Ser responsables de su rendimiento es crucial, evitando culpar a otros por su

bajo desempeño y buscando formas constructivas de mejorar cuando las cosas no salen bien. La comunicación abierta y honesta con el entrenador aumenta las posibilidades de éxito y armonía. Además, resolver los conflictos de manera oportuna es importante, abordando inmediatamente cualquier conflicto entre los miembros del equipo o con el entrenador para evitar que afecte la cohesión del equipo. Esforzarse al máximo en todo momento es fundamental, ya que la dedicación y el compromiso son contagiosos y contribuyen positivamente a la unidad del grupo, siendo reconocidos por el entrenador y los compañeros (Pelatai 2013, en Lafalla 2015).

Finalmente, deben considerarse algunos obstáculos que pueden dificultar la cohesión grupal: diferencias de personalidad entre los miembros del grupo, conflictos entre los roles sociales y los roles de tarea dentro del grupo, problemas de comunicación tanto entre los miembros del grupo como entre estos y el líder, competencia interna por el poder entre uno o más integrantes del grupo, rotación frecuente y movilidad de los miembros del grupo, y desacuerdo respecto a los objetivos y metas del grupo (Pelatai 2013, en Lafalla 2015).

Sociometría

El método sociométrico es una herramienta desarrollada por el Psiquiatra Rumano Jacob Levy Moreno a principios del siglo XX, la cual se creó con fines exploratorios y diagnósticos. Surge como una estrategia para describir y medir matemáticamente la dinámica de los grupos, ya que permite el estudio cuantitativo de las relaciones y preferencias interpersonales existentes entre los involucrados. Los datos obtenidos de la aplicación del test se transcriben en matrices sociométricas siendo posible luego la elaboración de sociogramas gráficos (Bezanilla y Miranda, 2012).

Moreno (1934) define la sociometría como el estudio matemático de las propiedades psicológicas de las poblaciones, incluyendo tanto la técnica experimental como los resultados obtenidos mediante métodos cuantitativos, que investigan la evolución y organización de los grupos y la posición de los individuos dentro de ellos. Una prueba sociométrica requiere que un individuo elija libremente a sus asociados en cualquier grupo del cual sea miembro o pueda llegar a serlo. En

este contexto, hay tres puntos metodológicos importantes: Primero, se considera a cada individuo como un centro de respuesta emocional. Segundo, el individuo está motivado por un interés emocional hacia un objetivo práctico que desea alcanzar. Tercero, la elección siempre está relacionada con un criterio definido, lo cual es crucial. Por ejemplo, si pedimos a los residentes de una comunidad que elijan a las personas con las que desean convivir y justifiquen sus elecciones, estamos utilizando un procedimiento sociométrico. O si se determina, a través de este procedimiento, hacia quiénes sienten atracción sexual o con quiénes desean estudiar en la misma aula. En cada caso, hay un criterio definido: proximidad en la vivienda, en el trabajo o proximidad sexual. Además, para que una prueba sociométrica sea precisa, no debe basarse únicamente en la observación del comportamiento de los individuos en sus grupos de origen o de trabajo, sino que es necesario que los sujetos se involucren activamente, transfiriendo sus actitudes, pensamientos y motivaciones espontáneas hacia los individuos evaluados según el mismo criterio. Cualquier información adicional obtenida por otros métodos puede complementar, pero no sustituir, los requisitos mencionados. Los resultados obtenidos se presentan en tablas matriciales y particularmente a través de los medios de un proceso para visualizar la posición de cada individuo dentro de su grupo, así como las interrelaciones de todos los demás individuos a medida que estos se ven afectados por atracciones y repulsiones, el sociograma.

Benavides y Madroñero Toro (2022) expresan que el método sociométrico ofrece técnicas propicias para estudiar y representar los vínculos existentes en los grupos sociales, permitiendo visualizar las interacciones de los individuos dentro de su colectivo u organización. Según Moreno (1934), los objetivos principales de la sociometría son: evaluar el grado de cohesión social de un grupo, conocer el nivel de aceptación o estatus que una persona posee en su conjunto de pertenencia, identificar personas rechazadas, líderes potenciales o sujetos aislados, evaluar las consecuencias o el grado de aceptación de nuevas incorporaciones a un grupo formado.

Otros autores definen la sociometría como una técnica que tiene por objeto conocer las relaciones internas de un grupo y el rol o la posición que cada sujeto ocupa en ellas (Cabrera y Espín,

1989, en Benavides y Madroño, 2022). O como una técnica de análisis y evaluación cuantitativa de la organización de las relaciones interpersonales en el seno de los grupos (Santillana, 1996, en Benavides y Madroño, 2022). O bien, como el estudio de los rasgos psicológicos de las poblaciones mediante el cálculo matemático para deducir modelos de interrelaciones espontáneas entre los individuos que la componen (Visauta, 1989, en Benavides y Madroño, 2022).

En este sentido, desde su óptica, Benavides y Madroño (2022) expresan:

Las relaciones sociales son fundamentales e inevitables para el ser humano, pues mediante la convivencia grupal los individuos aprenden no sólo conocimiento, sino también normas de convivencia y el actuar ante diferentes escenarios, por ello surge la necesidad de medir estas relaciones sociales, y es la sociometría que permite estudiar la relación entre las estructuras sociales y el bienestar psicológico. (pág. 40).

Los individuos de cada grupo asumen roles como formas operativas según el contexto y las demandas colectivas. Son fusiones de características individuales y modelos culturales, que pueden ser observados y medidos. Todo rol genera reciprocidad, lo que implica que cada grupo posee una red de interacciones complejas y dinámicas (Moreno, 1954, en Bezanilla y Miranda, 2012).

Las interacciones devienen en sentimientos de agrado o rechazo. A partir de estos elementos, la organización del grupo se desarrolla en dos niveles. Un nivel interno, en el cual el foco principal son los sentimientos y la vida emocional del grupo. Y otro nivel externo, que cuyo foco son las actividades del grupo, las tareas y la asunción de roles (Bezanilla y Miranda, 2012).

En un equipo deportivo, la cohesión no proviene tan solo de la integración de las fuerzas técnicas y físicas específicas de cada actividad, depende también del equilibrio de los vínculos afectivos que acercan o distancian a los jugadores socialmente (Roffé, 1999). En este sentido, la investigación sobre la cohesión ha ido evolucionando desde una cuantificación unidimensional sobre el trabajo conjunto como equipo para lograr unos objetivos determinados hacia una evaluación

multidimensional que involucra la atracción interpersonal existente entre sus miembros (Díez y Márquez, 2005).

Marcelo Roffé (1999), basado en su experiencia en distintos planteles de fútbol, sostiene que el método sociométrico es una de las evaluaciones grupales utilizadas con mejores resultados en el trabajo con equipos deportivos, mediante el cual se logra recopilar datos que permiten evaluar el nivel de cohesión grupal que experimenta cada conjunto en determinado momento. A través de mencionada técnica podemos descubrir, por ejemplo: quiénes son los jugadores más y menos valorados técnicamente por el grupo, quienes son los jugadores más y menos valorados afectivamente, cuáles son las zonas de afinidad y rechazo, qué subgrupos y grandes rivalidades existen en el equipo, quien es el mejor compañero, si el capitán elegido tiene ascendencia sobre el grupo o si existen jugadores rechazadas o aislados, entre otros. Esta información, luego de ser analizada y tamizada por el psicólogo deportivo, se le brinda al entrenador, a quien le resulta de significativa utilidad, ya que este estudio científico del grupo (por el grupo mismo) le confirma datos observados previamente y lo complementa con otros novedosos a la hora de planificar actividades, entrenamientos y rutinas. Para que la información sea plausible de comprender, los datos se presentan en forma de tabla (matriz sociométrica) y en forma de imagen (sociograma). Esta representación gráfica de los vínculos sociales, permite distinguir el modo en que las personas concretas se relacionan entre sí, poniendo de manifiesto el estatus de cada jugador dentro del equipo, la afiliación y la atracción entre los integrantes del grupo.

En el proceso de desarrollo de las técnicas sociométricas se consideran tres etapas. La primera implica la selección y descripción del grupo, la elección del criterio sociométrico y la formulación de preguntas; la segunda etapa incluye la creación del cuestionario; y la tercera etapa se centra en la elaboración de la matriz sociométrica, el análisis cuantitativo de los índices y la interpretación de las relaciones (Benavides y Toro, 2022).

El método sociométrico es válido y confiable para estudiar las estructuras internas de cualquier grupo social (Bezanilla y Salazar, 2008) Sin embargo, es de fundamental importancia

seleccionar adecuadamente el criterio que se va a emplear para constituir el instrumento que contendrá los reactivos que clarifiquen la organización del grupo, ya que de esto depende, en gran medida, la validez de la investigación. Dicho criterio sociométrico se refiere al estímulo compartido que conduce a los individuos a seleccionar o rechazar espontáneamente a los miembros de su grupo (Arruga, 1992, en Pineda et al., 2009).

El cuestionario sociométrico constituye el instrumento de nominación directa de preferencias (García Bacete, 2006) mediante el cual se obtienen los datos que permiten la cuantificación de las valoraciones personales de cada integrante del grupo sobre el resto de sus compañeros según el criterio indagado. Por ejemplo, para obtener información sobre un criterio de amistad se puede consultar: a qué compañeros invitaría a una fiesta y a cuáles no, o bien, con quién compartiría habitación y con quiénes no. Mientras que para indagar sobre una actividad específica se podría consultar: a quiénes seleccionaría para realizar un trabajo exitosamente y a quiénes no (Weinberg y Gould, 1996, en Díez y Márquez, 2005).

Este modelo de elección entre compañeros consiste en que cada individuo seleccione un número específico de colegas según un criterio predefinido. Asimismo, se le preguntará por sus elecciones negativas; es decir, a qué compañeros no elegiría para una actividad particular. Cada persona recibirá una calificación de aceptación basada en el número de elecciones positivas, y otra de rechazo basada en el número de elecciones negativas (Gómez Sánchez, 2012).

A partir de las respuestas obtenidas es posible confeccionar matrices sociométricas donde se tabulan las elecciones y rechazos de cada integrante del grupo para facilitar su análisis y comprensión (Benavides y Toro, 2022).

El análisis cuantitativo se basa en los valores derivados directamente de las elecciones y rechazos realizados por los participantes. Estos valores se utilizan para determinar la posición de cada persona dentro del grupo y como base para calcular los índices sociométricos individuales y grupales (Bezanilla et al., 2007).

Los índices representan la relación existente entre dos valores sociométricos. Dicho de otra forma, son resultados que se calculan a partir de los datos numéricos obtenidos en las respuestas del grupo evaluado. Estos coeficientes cifran cuantitativamente distintas propiedades y características sociométricas del conjunto (Gómez Sánchez, 2012).

El índice de cohesión (Viktorovna et al., 2019) se obtiene al comparar el número de elecciones mutuas positivas, es decir las veces en que dos individuos se eligen recíprocamente, con el número total de elecciones mutuas posibles en el grupo. Un índice de cohesión cercano a 1 indica un alto nivel de cohesión en el grupo, donde muchos jugadores se eligen mutuamente. Un índice de cohesión cercano a 0 indica bajo nivel de cohesión, con pocas o ninguna elección mutua.

El índice de centralización (Freeman, 2002) mide la desigualdad en la distribución de las conexiones entre los miembros del grupo. Un valor cercano a 1 indica que unas pocas personas son el centro de la mayoría de las conexiones, lo que puede sugerir dependencia de ciertos individuos y potencial vulnerabilidad si esos miembros centrales dejan el grupo. Un valor cercano a 0 sugiere una distribución más uniforme de las conexiones, lo que puede ser un signo de cohesión más equitativa y robusta.

Además, es posible representar gráficamente los resultados mediante sociogramas (Moreno, 1934). Éstos se comparan con una radiografía o fotografía grupal del equipo en determinado momento, los cuales facilitan la evaluación de la dinámica, estructura del grupo y la posición relativa de cada uno de sus miembros respecto al resto (Roffé, 1999).

En definitiva, el conocimiento de las relaciones existentes en el equipo puede ayudar al entrenador a tener una mejor relación con los jugadores, lograr una cohesión grupal adecuada, resolver situaciones conflictivas o afrontar los problemas interpersonales antes de que estos se vuelvan perjudiciales para el equipo. (Díez y Márquez, 2005).

Cabe aclarar que, como sugieren Secadas y Bertrán (1973), la información recopilada a través del sociograma no se considera definitiva, sino más bien orientativa. El mapa de las relaciones existentes le facilita al cuerpo técnico saber con quién negociar eficazmente las propuestas sobre el

planteo de juego, con qué alianzas y conflictos se pueden encontrar en el armado del equipo, cuáles son los distintos intereses de los actores sociales y cómo se articulan sobre el terreno. Como explica Moreno (1934), el análisis del entorno social de los individuos indica que el estado de clasificación en un átomo social es relativo, que cambia de significado dependiendo de los átomos sociales con los que está interrelacionado. Esto también plantea la cuestión de la influencia relativa de una u otra elección o atracción entre dos individuos con respecto a su grupo. Hemos visto que la influencia de una elección difiere ampliamente de la influencia de otra si se toma en consideración la red de toda la comunidad. Desde este punto de vista, un individuo que es considerado, por su índice, como popular, siendo elegido por muchas personas de su grupo, se compara mal con un individuo que solo fue elegido por unos pocos. Pero, si éste último es la primera opción de pocas personas que comandan directa o indirectamente a muchas opciones, y en el anterior caso mencionado las opciones provienen de individuos que están mal ajustados en general y están casi aislados de las corrientes principales de la comunidad. Entonces, si se trata de estimar qué individuo ejerce más poder en la comunidad, no solo se calcula el número de atracciones y rechazos que tiene un individuo, sino quiénes son los que eligen y rechazan y qué rango de expansión tienen sus redes.

Método

Diseño

De acuerdo a los objetivos del estudio, la presente investigación empírica no experimental se desarrolló con un diseño mixto concurrente paralelo (Hernández Sampieri et al., 2014), sobre las variables liderazgo deportivo (Chelladurai y Saleh, 1980) y cohesión grupal (Carron et al., 1998) de dos equipos de fútbol amateur bonaerenses.

Los instrumentos de evaluación se aplicaron en su contexto natural, en un único momento de forma colectiva, a partir de la versión LSS-1 de la Escala de Liderazgo Deportivo creada por Chelladurai y Saleh (1980), adaptada a la región argentina por Marzorati et al. (2023); y un cuestionario de nominación directa de preferencias para el análisis estructural de pequeños grupos, elaborado *ad hoc* con base en los principios sociométricos establecidos por Moreno (1934), aplicados en equipos profesionales y amateurs del fútbol argentino por Marcelo Roffé (1999; 2003).

Sobre la variable cohesión grupal de equipos deportivos, la definición más aceptada en psicología del deporte es la propuesta por Carron et al. (1998), quienes la definen como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a permanecer unido con la finalidad de conseguir sus objetivos instrumentales y satisfacer las necesidades afectivas de sus miembros. Estos autores distinguen dos dimensiones que actúan sobre los miembros del grupo con el propósito de existir y mantenerse. Una referida a la tarea y el trabajo conjunto para lograr las metas en común, y otra referida a lo social según la afinidad entre los miembros y el disfrute mientras están juntos.

La variable liderazgo deportivo es definida por Bohórquez Gómez-Millán y Checa Esquivá (2020) como un proceso interaccional entre entrenadores y jugadores de un equipo para la consecución de objetivos deportivos. Chelladurai y Saleh (1980) identifican el liderazgo preferido por los atletas, el requerido por la situación y el real ejercido por el entrenador.

Población - Muestra

La presente investigación, diseñada para describir el liderazgo preferido por los atletas y la cohesión grupal de equipos de fútbol de la provincia de Buenos Aires, seleccionó una muestra de relación idéntica, de tipo no probabilística o dirigida, compuesta por 42 jugadores masculinos en total, con un promedio de edad de 31 años, pertenecientes a dos equipos de fútbol amateur bonaerenses.

El equipo 1 estaba conformado por 16 jugadores de campo de un equipo amateur de la temporada 2024 que participaba del torneo de fútbol masculino organizado por *Northchamp*, en la localidad de Belén de Escobar, Provincia de Buenos Aires. Entre sus filas se encontraban: Un arquero, seis defensores, seis mediocampistas y tres delanteros. A excepción de un único jugador que había sido incorporado recientemente al plantel, el resto tenía más de cinco años de antigüedad en el equipo. Todos contaban con la mayoría de edad. El plantel tenía un promedio de edad de 27 años y disputaba la mencionada competencia desde el año 2014. Al momento de la investigación, había ganado tres campeonatos correspondientes a las categorías Luna B, Luna A y Copa de Campeones. Su objetivo para la temporada 2024 era retornar a la máxima categoría denominada Súper 12, la cual estaba conformada por los mejores equipos del torneo y de la que había descendido durante la competencia anterior. En la actual competencia habían obtenido 2 triunfos y 2 empates.

El equipo 2 estaba conformado por 26 jugadores de campo de un equipo amateur de la localidad de San Miguel durante la temporada 2024, que competía en el Torneo de Fútbol organizado por el Club Regatas de Bella Vista, Provincia de Buenos Aires. Entre sus filas se encontraban 3 arqueros, 9 defensores, 8 mediocampistas y 6 delanteros. De la totalidad del plantel, 5 jugadores habían sido incorporados para la última competencia, 10 jugadores tenían entre tres y cinco años de antigüedad en el equipo y 11 jugadores cumplían más de 5 años en el grupo. Todos contaban con la mayoría de edad, con un promedio de 35 años. Su objetivo para la presente temporada era salir campeón, ya que vienen de un tercer y cuarto puesto en las últimas dos

competencias. Comenzó el año con 3 victorias, que hacen a la totalidad de los puntos jugados al momento de la investigación.

Criterios de Inclusión

Quedaron incluidos en este estudio, equipos de fútbol amateur, no remunerados. Que incluían jugadores masculinos que residían en la Provincia de Buenos Aires.

Criterios de Exclusión

No quedaron incluidos en este estudio, equipos de fútbol profesionales, fútbol adaptado, que incluyan atletas femeninas, menores de edad o que residan fuera de la Provincia de Buenos Aires.

Instrumentos

Para evaluar el liderazgo deportivo preferido por los atletas se utilizó la versión LSS-1 de la Escala de Liderazgo Deportivo (Chelladurai y Saleh, 1980) validada en la región argentina por Marzorati et al (2023). La interpretación del contenido de la escala para Argentina está determinada de la siguiente manera: Factor I, comportamiento autocrático, formado por 5 ítems de la escala original, que es el único factor que no sufre modificaciones; el Factor II, entrenamiento e instrucción, formado por 17 ítems que en la escala original se distribuyen de la siguiente manera: 13 pertenecen al factor "entrenamiento e instrucción", 3 a "Feedback positivo" y 1 pertenece al factor de "apoyo social". Por último, al Factor III, comportamiento democrático, formado por 8 ítems de la escala original, se añaden 7 ítems de "apoyo social" y 1 ítem de "feedback positivo". Las personas deben responder en una escala tipo Likert de 5 puntos (1 Nunca a 5 Siempre) las preferencias personales respecto de comportamientos específicos que puede tener un entrenador.

Para evaluar la cohesión grupal, se utilizó un Cuestionario de Nominación directa de preferencias, para el análisis estructural de pequeños grupos. El cual se elaboró *ad hoc* según los principios de la sociometría de Moreno (1934), aplicada internacionalmente en equipos de fútbol,

vóley y handball (Görmez et al., 2022; Pomohaci y Sopa, 2018; Romadhoni et al., 2020; Viktorovna et al., 2019).

En planteles del fútbol amateur y profesional argentino fue utilizada por Marcelo Roffé (1999; 2003). Mediante un cuestionario cerrado, se les preguntó a los jugadores de ambos equipos sobre dos dimensiones, cohesión social y cohesión tarea, según dos criterios básicos, elecciones y rechazos, con un número máximo de tres nominaciones en orden jerárquico (+3, +2, +1; -3, -2, -1). Luego, se transcribió la información recopilada en forma de matriz sociométrica (Moreno, 1934), la cual consiste en un cuadro de doble entrada en el que se tabulan los datos y obtienen valores matemáticos según la estadística de elecciones y rechazos. Esta información codificada permitió derivar un conjunto de índices sociométricos grupales (Freeman, 2002; Viktorovna et al., 2019) e individuales (Benavidez y Madroñero, 2022) para estudiar las relaciones interpersonales de los planteles e identificar jugadores populares y antipáticos. Sirvieron también, para conocer la conformación de subgrupos, la estructura de las relaciones sociales, la existencia de alianzas, rechazos mutuos y jugadores aislados mediante sociogramas (Moreno, 1934; Roffé, 1999). Para este fin, utilizamos el sistema informático yEd (yWorks, 2004), cuyo uso en el análisis sociométrico facilita la identificación de patrones de interacción, la evaluación de la cohesión y la centralización dentro de los grupos estudiados.

Procedimiento

Inicialmente se realizó la comunicación con los capitanes de cada equipo, de quienes se recibió el permiso para realizar la investigación. De esta manera, se obtuvo la nómina de jugadores y la información requerida durante los entrenamientos semanales. Se les comunicó que aquellos jugadores con lesiones físicas debían considerarlos en un estado adecuado de salud para los fines de la presente. En los pocos casos que no asistieron el día del encuentro, se coordinó una segunda visita. La evaluación se realizó a tres y cuatro fechas de iniciadas las actuales competencias respectivas. Los participantes fueron informados de los objetivos de la investigación y de las

instrucciones para completar los autoinformes. Antes de administrar los protocolos, se les informó sobre el Consentimiento Informado que debían firmar para participar, el cual garantiza la confidencialidad de los datos. Los protocolos fueron administrados en 20 minutos, colectivamente, con lapicera y papel impreso. A la hora de aplicar los cuestionarios no se han producido dificultades dignas de señalar. Todos y cada uno de los miembros de los grupos comprendieron las instrucciones y entendieron el significado de cada elemento. La información recopilada puede ser consultada en el anexo del presente.

Resultados

El principal objetivo de la investigación fue evaluar la cohesión grupal y el liderazgo deportivo de dos equipos de fútbol amateur bonaerenses a comienzos de la temporada 2024. La muestra total estaba compuesta por 42 jugadores masculinos, con un promedio de edad de 31 años, residentes en la Provincia de Buenos Aires. De los cuales, se encontraban por puestos: 4 arqueros, 15 defensores, 14 mediocampistas y 9 delanteros. En cuanto a su antigüedad en el equipo, se distinguieron 6 jugadores que habían sido incorporados para la última competencia, 10 jugadores tenían entre tres y cinco años de permanencia y 26 jugadores cumplían más de 5 años de permanencia en el equipo.

El primer objetivo específico fue analizar las dimensiones de cohesión social y cohesión tarea de ambos equipos. En cuanto a la cohesión social del primero, el número de elecciones mutuas ascendió a 7 (1R-5T, 1R-4P, 7A-5T, 7A-11G, 7A-10R, 6C-9N, 10R-15P), mientras que los rechazos mutuos a 3 (1R-9N, 2B-3G, 2B-9N). El índice de cohesión social fue de 0.31 y el de centralización fue de 0.36 (Tabla 1). Por otra parte, el número de elecciones recíprocas de la cohesión tarea ascendió a 8 (1R-3G, 1R-5T, 3G-12B, 4P-8F, 5T-7A, 6C-11G, 8F-9N, 8F-12B), mientras que los rechazos mutuos a 2 (4P-6C, 6C-14M). En este aspecto, el índice de cohesión del equipo fue de 0.35 y el de centralización fue de 0.64 (Tabla 2). Al analizar el sociograma respectivo (Figura 1), se distinguió la existencia de un subgrupo nuclear con elevada cohesión social dentro del equipo, el cual estaba conformado por una cadena de díadas entre los jugadores 1R, 5T, 7A, 10R y 4P. Dichos individuos tenían la mayor cantidad de alianzas recíprocas del conjunto y no emitían rechazos interpersonales entre ellos. En sus proximidades se encontraban el resto de los jugadores, los cuales en menor o mayor medida eran aceptados o rechazados por los antes mencionados, lo que generaba otros subgrupos menores, de interacción paralela con menor cohesión afectiva. En el sociograma de la cohesión tarea (Figura 2), es posible distinguir cómo se organizaba el equipo sobre el criterio deportivo alrededor de dos líderes futbolísticos principales, 8F y 5T. Este dato indicaba que la centralización de la cohesión tarea era elevada, por lo que el nivel de cohesión grupal en esta dimensión era menor que en la dimensión social.

Con respecto al segundo equipo evaluado, el número de elecciones recíprocas de la cohesión social ascendió a 18 (3AC-4FS, 3AC-6MC, 4FS-9PZ, 4FS-18FM, 8TO-16RY, 8TO-19NB, 9PZ-12JG, 15FP-20PA, 15FP-21NV, 15FP-22PP, 9PZ-18FM, 24VS-18FM, 19NB-25MT, 21NV-22PP, 24VS-2GH, 12JG-11CH, 17JJ-23NT, 25MT-24VS), mientras que los rechazos mutuos a 7 (23NT-1PR, 13SP-7NA, 25MT-7NA, 8TO-12JG, 8TO-22PP, 19NB-12JG, 17JJ-11CH). En este aspecto, el índice de cohesión del equipo fue de 0.48 y el de centralización fue de 0.25 (Tabla 3). Por otra parte, el número de elecciones recíprocas de la cohesión tarea ascendió a 6 (2GH-9PZ, 2GH-13JG, 25MT-2GH, 9PZ-25MT, 11CH-22PP, 18FM-24VS), mientras que los rechazos mutuos a 5 (6MC-16RY, 8TO-11CH, 16RY-12JG, 6MC-16RY, 17JJ-21NV). En este aspecto, el índice de cohesión del equipo fue de 0.16 y el de centralización fue de 0.49 (Tabla 4). Al observar el sociograma correspondiente a la cohesión social (Figura 3), se encontraba buena densidad de relaciones interpersonales y baja centralización de liderazgo, lo que se relacionaba con una adecuada cohesión grupal en este sentido. Por el contrario, al observar el sociograma sobre la cohesión tarea (Figura 5) era posible observar una mayor centralidad en pocos jugadores, lo que significa una menor cohesión en esta dimensión.

De acuerdo al segundo objetivo específico del presente trabajo, que examinaba el tipo de liderazgo deportivo preferido, los equipos de fútbol amateur evaluados presentan una mayor preferencia por comportamientos democráticos (M= 4.18) seguido por conductas orientadas hacia el entrenamiento y la instrucción (M= 4.12). Y, por último, las conductas autocráticas (M= 1.35). En este sentido, los datos indicaron la preferencia y asociación positiva entre el factor 3, comportamiento democrático y el factor 2, entrenamiento e instrucción orientado hacia la tarea.

Las conductas preferidas por los deportistas respecto de la figura del entrenador se expresan en la Tabla 5. En ellas, podemos destacar: “De crédito cuando sea merecido” (M= 4.64), “Le diga a un deportista cuando hace un trabajo particularmente bueno” (M= 4.62), “Se preocupe por el bienestar personal de los deportistas” (M= 4.60), “Felicite a un deportista por su desempeño en frente a otros” (M= 4.57), “Consiga la aprobación del grupo en temas importantes antes de seguir adelante” (M= 4.57) e “Incluya a los deportistas en la toma de decisiones” (M= 4.55), pertenecientes a las

conductas de entrenamiento y democráticas. Por otra parte, aquellos comportamientos infravalorados por los deportistas han sido: “Se niegue a comprometerse en un punto” (M=1.26), “No explique su accionar” (M= 1.29), “Se distancie del resto” (M= 1.38), “Trabaje relativamente independiente de los deportistas” (M= 1.40) y “Hable de manera tal que no se lo pueda cuestionar” (M= 1.40), pertenecientes al factor de conductas autocráticas en su totalidad.

El tercer objetivo específico fue identificar los líderes informales en ambos equipos. En el primer equipo, el jugador con mayor índice de popularidad social en el equipo fue el jugador 1R (0.53), seguido por 5T, 10R y 3G (0.33). En este sentido, el jugador 7A, aunque obtuvo un índice de popularidad menor (0.27), había conformado alianzas recíprocas con sus tres elecciones, lo que lo caracterizaba como un miembro socialmente significativo. Por otra parte, el jugador con mayor índice de antipatía social en el equipo fue 9N (0.67). Seguido, en menor medida, por 2B y 11G (0.33). En este sentido, mencionamos que el jugador con mayor índice de antipatía social del equipo, 9N, poseía un rechazo mutuo con el jugador con mejor índice de popularidad social del grupo, 1R. En la cohesión tarea, el jugador con mayor índice de popularidad fue el jugador 8F (0.80). Seguido por 12B (0.40), 5T y 10R (0.33). El jugador con mayor índice de antipatía en la tarea futbolística en el equipo fue 6C (0.67). Seguido por 2B y 13J (0.33).

Entre algunos casos particulares del primer equipo evaluado, el jugador 9N obtuvo un índice muy alto de antipatía social, aunque estableció un vínculo mutuamente correspondido con el jugador 6C, quien resultó adecuadamente valorado afectivamente, y con el jugador 8F, máximo líder en habilidades futbolísticas del equipo. Por su parte, el jugador 16N no contabilizó elecciones de ningún tipo según los resultados, lo que indicó signos de indiferencia afectiva y deportiva dentro del equipo. El jugador 6C obtuvo la puntuación más alta de rechazos en habilidades deportivas, pero tuvo buenas valoraciones sociales del equipo. Los jugadores 2B y 13J presentaron indicadores que los sitúan entre las puntuaciones más bajas en ambos criterios, los cuales tampoco desarrollaron alianzas correspondidas.

En el segundo equipo evaluado, el jugador con mayor índice de popularidad social fue el jugador 4FS (0.36). Seguido por 20PA (0.28) y 21NV (0.24). El jugador con mayor índice de antipatía social en el equipo fue 7NA (0.44). Seguido por 8TO y 10IV (0.28). Por otro lado, el jugador con mayor índice de popularidad en la tarea deportiva en el equipo fue el jugador 9PZ (0.60). Seguido por 2GH (0.56), 25MT (0.52) y 22PP (0.44). Y el jugador con mayor índice de antipatía en la tarea futbolística en el equipo fue 16RY (0.52). Seguido por 8TO (0.44) y 21NV (0.24).

Discusión

De acuerdo al primer objetivo específico en el contexto bonaerense, los equipos de fútbol amateurs evaluados presentaron mejores indicadores de cohesión social que de tarea. De igual manera, la cohesión social también prevaleció sobre la cohesión tarea en el estudio de Postemsky (2022) en deportistas de fútbol amateur de 13 a 18 años de la provincia de La Pampa.

Estos resultados coincidieron con los narrados por Patiño et al. (2022) en Panamá, quienes describieron una mayor integración de las relaciones interpersonales de la cohesión social sobre las valoraciones de la cohesión tarea en un equipo de fútbol escolar. Concluyendo que era necesario fomentar una cohesión dirigida hacia la tarea, donde el establecimiento de objetivos y normas se perciban como factores determinantes en el fortalecimiento y mantenimiento del equipo, donde esté dirigida hacia las relaciones sociales, con el fin de terminar fortaleciendo al equipo tanto en el aspecto relacionado a la tarea como en el aspecto social.

Estos datos se encuentran en sintonía con los obtenidos por Coma Bau et al., (2023). Los cuales concluyeron que la cohesión hacia la tarea es la predominante en jugadores de balonmano profesionales en España, contraponiéndose a los deportes amateur. En estos casos, el análisis de la cohesión de equipo mostró cómo las variables en relación a la tarea se imponían a las sociales, induciendo a pensar que en equipos de alto rendimiento la relevancia de la cohesión en la tarea era imprescindible si el propósito fuera rendir al máximo.

Por el contrario, las conclusiones obtenidas por Altamirano (2022) en corredores de aventura del Ecuador, y Nascimento (2019) en jóvenes atletas recreativos brasileños de ambos sexos no coincidieron con nuestros resultados. En estos casos, prevaleció el enfoque en la cohesión tarea y la búsqueda del mejor rendimiento para lograr los objetivos deportivos, quedando en un segundo plano la empatía.

Según las intervenciones de Júnyor y Krahenbühl (2023), Postemsky (2022) y Roffé (2003), las intervenciones psicológicas en equipos deportivos promovieron los comportamientos relacionados con la cohesión social y de tarea. A través de distintos modelos, ejercicios durante las

concentraciones, charlas semanales y actividades lúdicas lograron mejorar el rendimiento durante la práctica deportiva y la integración de los jugadores.

En cuanto al segundo objetivo específico sobre liderazgo deportivo preferido por los jugadores de fútbol amateur bonaerenses, los datos coincidían con los obtenidos en los estudios de Marzorati et al. (2023), Patiño (2022) y Marin (2020). En el caso de Marzorati et al (2023), los autores indicaron la preferencia y asociación positiva entre el factor 2, entrenamiento e instrucción orientado hacia la tarea y el factor 3, comportamiento democrático, en lugar de comportamientos autocráticos del líder. Lo mencionado hacía referencia a un estilo de decisión por parte del entrenador que incluía la participación de los jugadores en la toma de decisiones, el reconocimiento de los esfuerzos y la capacitación e instrucción para fomentar una relación entre el aprendizaje, el esfuerzo y el desempeño que mejoren el rendimiento del conjunto. Ambas preferencias estaban relacionadas con la apertura al diálogo por parte de los entrenadores con el equipo. Lo que además podía relacionarse con conductas de retroalimentación sobre las ejecuciones deportivas, para que los futbolistas comprendan el sentido de las tareas a realizar. Teóricamente, se asumía que brindar retroalimentación al jugador durante los entrenamientos implicaba conductas de liderazgo relacionadas con la ayuda e instrucción para alcanzar el máximo potencial, comunicando el progreso en la tarea (Duda, 1989; Maehr, 1984 Nicholls, 1984, citados en Marzorati et al., 2023). En este sentido, los deportistas preferían un entrenador que valore el esfuerzo, el rol de cada atleta para conseguir el éxito y la cooperación grupal (Newton et al., 2000, citado en Marzorati et al., 2023).

En el estudio de Patiño (2022) prevaleció el estilo democrático de liderazgo que favorecía la cohesión del equipo. Mientras que Marin (2020), por su parte, sugería a los entrenadores la adopción de conductas de liderazgo deportivo con un estilo democrático para mejorar las dinámicas del equipo, las cuales se asociaban con un clima orientado a la tarea, mayor motivación y rendimiento. En este estudio, la autora ha considerado relevante que el entrenador conozca las preferencias de los atletas, para saber qué estilo de liderazgo aplicar en cada momento para optimizar su interacción. En este sentido, considera que debemos intervenir potenciando las

habilidades sociales de los entrenadores, brindándoles información y estrategias para direccionar sus ideas con eficacia.

En deportistas profesionales, los resultados se diferenciaron de los descritos por Coma Bau (2023) en relación a las conductas percibidas por parte de los jugadores sobre sus entrenadores. Los autores, confirmaron en su estudio la relevancia de la conducta de entrenamiento e instrucción por encima del resto. Paralelamente, la percepción por parte de los jugadores del uso de la conducta autocrática por parte del entrenador era superior a la democrática.

Coincidimos también con los resultados hallados por Freire et al. (2022), quienes determinaron que la calidad de la relación entre entrenadores y atletas presentaban una asociación significativa con la cohesión del equipo. Tanto para la cohesión tarea y metas deportivas como para el desarrollo de la cohesión social y las relaciones interpersonales.

Conclusión

Con base en los resultados obtenidos, se evaluó el nivel de cohesión social y de cohesión de tarea en los equipos, se identificaron las preferencias de los jugadores respecto al liderazgo de sus entrenadores y se determinaron los principales líderes informales de cada grupo. La investigación desarrollada aportó evidencia empírica a favor del supuesto básico de investigación que pronosticaba una mejor dimensión social en comparación con la dimensión tarea de la cohesión. Al respecto, en la cohesión tarea se ha manifestado un alto grado de centralización en ambos equipos, lo cual adjudicaba la mayoría de sus preferencias o rechazos en pocos individuos. En consiguiente, los equipos deportivos se encontraban en un estado de cohesión tarea pasible de mejorar al momento de la evaluación.

Con respecto al liderazgo deportivo, se aportó evidencia a favor de la hipótesis que indicaba la preferencia de los jugadores por un estilo de conductas democráticas de los entrenadores de equipos amateur de fútbol. Lo cual hace referencia a un estilo de decisión por parte del entrenador que incluía la participación de los jugadores en la toma de decisiones. Al mismo tiempo, los jugadores manifestaron valores altos para las conductas relacionadas con la capacitación e instrucción para fomentar una relación entre el aprendizaje, el esfuerzo y el rendimiento.

Aportes y Contribuciones de la Investigación

El presente estudio ofrece nueva evidencia sobre el diagnóstico de la cohesión grupal y el liderazgo deportivo en equipos de fútbol masculino de la provincia de Buenos Aires, abordado desde la perspectiva de la psicología del deporte.

Los hallazgos resaltan la utilidad del método de encuesta sociométrica y de los sociogramas como herramientas eficaces para recopilar y representar gráficamente las relaciones existentes dentro del grupo en momentos específicos.

Estos métodos proporcionan una visión detallada de los vínculos entre los miembros del equipo, permitiendo una comprensión más profunda de la cohesión grupal. Asimismo, el estudio

aporta evidencia empírica sobre las preferencias de liderazgo deportivo de los futbolistas de la región, lo que contribuye a la planificación de intervenciones adaptadas al contexto particular.

Limitaciones de la Investigación

Una de las principales limitaciones de este estudio radica en la cantidad de jugadores y equipos evaluados, lo que sugiere la necesidad de ampliar la muestra en futuras investigaciones para obtener datos estadísticos con mayor respaldo científico.

En cuanto al método sociométrico utilizado, si bien aporta información valiosa sobre las relaciones dentro de los equipos deportivos, presenta ciertas restricciones al interpretarlo en el contexto de la cohesión grupal. En primer lugar, las dinámicas sociales dentro de un equipo son complejas y multifacéticas, lo que puede dificultar su captación total mediante un enfoque estructurado como el sistema sociométrico. En segundo lugar, debido a la naturaleza cambiante de los vínculos, las relaciones en el equipo pueden variar con el tiempo y los resultados de la competencia, haciendo que una evaluación puntual no necesariamente refleje la realidad a largo plazo. Además, tal como señaló Moreno (1934), para que una elección subjetiva sea considerada válida, debe realizarse en un contexto libre de influencias externas como el miedo o la amenaza. La presencia de estos factores podría distorsionar la verdadera percepción del individuo y, por ende, comprometer la precisión de los datos obtenidos. En cambio, la validez de la elección subjetiva se fortalece cuando el individuo realiza sus elecciones en un entorno donde prevalece la confianza y la libertad para expresar sus preferencias sin coacción. Un entorno en el que los participantes se sienten seguros para expresar sus opiniones asegura que las elecciones reflejen genuinamente sus vínculos y dinámicas dentro del grupo.

En concordancia con lo expresado por Lobato (2013), se acostumbra considerar únicamente la cohesión de equipo como las relaciones que existen dentro de un grupo. Sin embargo, para analizarla adecuadamente es importante destacar que la cohesión incluye aspectos diversos dados los distintos roles dentro del equipo, la comunicación en el terreno de juego, los detalles que

otorgan al equipo una identidad propia y con el club, el establecimiento y respeto de normas en la convivencia social.

Líneas de Investigación Futuras

Como recomendación para futuras investigaciones, se sugiere la implementación de un sistema de diagnóstico que abarque tanto a los jugadores como al cuerpo técnico. Este enfoque permitiría desarrollar estudios experimentales en los cuales el entrenador pueda intervenir y manipular variables específicas para analizar la evolución de la cohesión del equipo. López Gajardo et al. (2022) subrayan la relevancia de este tipo de investigaciones experimentales, ya que permiten observar cómo diferentes factores y estrategias afectan la dinámica grupal y la cohesión del equipo. Incluir al cuerpo técnico en el proceso de evaluación ofrece una visión más completa, facilitando la comprensión de las interacciones y el impacto de las variables manipuladas sobre la cohesión grupal.

En referencia a los instrumentos de medición sería valioso contar con escalas validadas en nuestra región de los instrumentos utilizados internacionalmente para evaluar la cohesión grupal y otras dimensiones del liderazgo deportivo. Para lo cual deberíamos trabajar en futuras investigaciones que permitan mencionada traducción y adaptación de los diversos modelos disponibles en esta disciplina.

Además de los test estandarizados, para obtener un conocimiento más profundo sobre los jugadores y los equipos, se recomienda un análisis plurimetodológico y etnográfico mediante métodos de investigación participativa. Esto podría implicar estar en contacto constante con los jugadores, equipos y profesionales, participar en sus actividades, tomar notas, elaborar un diario de campo, realizar grabaciones y vídeos, y captar fotografías. La observación directa de las pautas conductuales y comunicacionales entre los miembros del equipo proporcionaría un contexto adicional que enriquecería la interpretación de los datos sociométricos y ayudaría a identificar patrones subyacentes en la dinámica grupal.

Finalmente, llevar a cabo una reevaluación del grupo después de un período de intervención permitiría examinar cómo se han reconfigurado las redes sociales y evaluar el impacto de las

estrategias implementadas en la cohesión del equipo. Esta reevaluación es crucial para medir la eficacia de las estrategias implementadas y para ajustar las intervenciones futuras en función de los cambios observados.

Propuestas de Intervención

En los equipos de fútbol amateur masculinos de la provincia de Buenos Aires, se ha observado una mayor cohesión social en comparación con la cohesión de tarea. Esto sugiere que, si bien las relaciones interpersonales dentro del grupo son sólidas, existe un área de oportunidad para fortalecer el enfoque y la cooperación hacia metas comunes y tareas específicas. Asimismo, los jugadores expresan una preferencia por un liderazgo deportivo de estilo democrático, con un énfasis particular en la conducta de entrenamiento e instrucción. En base a estos hallazgos, se plantean propuestas de intervención orientadas a potenciar la cohesión de tarea y optimizar el liderazgo en consonancia con las necesidades. Para encontrar soluciones a esta problemática, una propuesta de intervención adecuada incluiría, por un lado, un programa de actividades cooperativas en el campo de fútbol durante las sesiones de entrenamiento y, por otro lado, la promoción de charlas y reuniones grupales para favorecer la identidad colectiva y el establecimiento de objetivos comunes.

Para el primero de los casos, el trabajo psicológico que se debe emprender reside en crear, en colaboración con los entrenadores y con los preparadores físicos, actividades para fortalecer la cohesión y el liderazgo deportivo del equipo de manera planificada. Han de ser tareas para mejorar los factores psicológicos mencionados, en entrenamientos donde se generen situaciones similares a las reales que acontecen durante la competencia, de forma que los futbolistas aprendan a actuar automática y eficazmente ante ellas. En este sentido, Ramos y Vinués (2013) ejemplifican posibles ejercicios que fomentan la participación, favoreciendo un clima orientado hacia el aprendizaje en lugar de la competitividad, vinculadas cada una de ellas con una parte de la sesión de entrenamiento y estructuradas con una complejidad creciente, que irá aumentando conforme el grupo consiga los objetivos de cada fase. Estas actividades o tareas se plantean de forma cooperativa entre los componentes del grupo que conlleven un esfuerzo común y unidireccional por parte de los jugadores para resolver las situaciones planteadas.

La primera fase se desarrolla durante el calentamiento o activación de los jugadores y se enfoca en un aprendizaje lúdico, donde las tareas presentan baja complejidad y los objetivos son

fácilmente alcanzables. En esta etapa, el papel del entrenador es motivacional, debe crear un ambiente positivo y ofrecer retroalimentación constante para mantener un clima favorable.

En esta etapa, una de las actividades posibles indica que el equipo se divida en grupos de tres o cuatro jugadores. La tarea de cada grupo consiste en mantener el balón en el aire el mayor tiempo posible, sin tocarlo con las manos y evitando que caiga al suelo. Cada jugador puede moverse libremente dentro de su grupo y tiene permitido un solo toque por turno. Se establece una competencia entre los grupos para determinar cuál de ellos logra mantener el balón en el aire durante más tiempo. La consigna es trabajar en conjunto para evitar que la pelota toque el suelo. Es fundamental enfatizar la comunicación con los compañeros, ya que cada jugador solo dispone de un toque por turno. Además, se debe permanecer activo constantemente para poder apoyar al grupo y mantener la concentración. Los objetivos de este juego son reforzar el concepto de grupo, colaborar con los compañeros en la consecución de un objetivo, aumentar la comunicación entre compañeros.

La segunda fase implica tareas de fútbol en las que ya existe un adversario. Encontramos la figura de entrenador como formador y evaluador del proceso.

En uno de los posibles juegos de esta etapa se organizan grupos de 5 jugadores. Cuatro de ellos tienen la tarea de mantener la posesión del balón, mientras que el quinto jugador debe intentar recuperarlo. Una vez que el defensor recupera el balón, su objetivo es derribar uno de los conos que están protegidos por los cuatro jugadores atacantes, teniendo en cuenta que siempre habrá un cono sin vigilancia. Si uno de los atacantes falla en el pase, este jugador debe presionar al defensor que recuperó el balón, mientras los otros tres compañeros colaboran en la defensa de los conos. Las consignas implican mantener la concentración durante el cambio de rol. El jugador que pierde la posesión de pelota debe presionar de inmediato, mientras los demás se encargan de proteger los conos cercanos. Es fundamental apoyar siempre al compañero cuando cometa un error técnico, ya sea en el control o en el pase, fomentar una actitud positiva ante las adversidades y mantener la comunicación para lograr una coordinación efectiva. Entre los objetivos de la tarea

mencionamos la presión tras pérdida de pelota, cerrar líneas de pase cercanas a balón, aceptar el fallo y trabajar para mejorarlo, reconocer y valorar el esfuerzo del compañero.

Otra variante es organizar 4 equipos de 4 jugadores cada uno. Dos equipos se enfrentarán en cada uno de los espacios delimitados, intentando mantener la posesión del balón en una situación de igualdad numérica. Cada 2 minutos, el entrenador indicará el intercambio de jugadores, quienes pasarán al rondo contrario para asumir el rol de atacantes o defensores, continuando con la misma tarea. La consigna es mantener una comunicación constante entre los jugadores, fomentar una actitud positiva ante los errores y las situaciones inesperadas, promover la dinámica de grupo mediante la participación activa, estar concentrados en todo momento. Los objetivos son mejorar la conservación de la pelota en igualdad numérica, aumentar la concentración, potenciar la toma de decisiones.

En la tercera fase, se introducen tareas con una mayor especificidad para el fútbol, las cuales se complementan con las actividades de las fases anteriores para mantener el trabajo en equipo. Todo el equipo colabora con objetivos comunes, mientras que las nuevas tareas están diseñadas para fortalecer el sentido de pertenencia al grupo. En esta etapa, el entrenador asume un rol más de guía, otorgando un mayor protagonismo a los jugadores y enfocándose en reforzar o perfeccionar aspectos clave en un contexto que simula la competición.

Se genera una situación de partido con 2 equipos de 7 jugadores cada uno. Cada vez que un equipo consiga un gol, cederá un jugador al equipo contrario, quedando en inferioridad numérica. El jugador será elegido al azar por el entrenador. La consigna es generar comunicación permanentemente, especialmente en situación de inferioridad numérica. Fomentar la actitud positiva ante el fallo, construir climas de confianza en la consecución del objetivo. Los objetivos tratan de mejorar la ocupación y aprovechamiento del espacio de juego, favorecer los apoyos como forma de habilitar líneas de pase al poseedor del balón. Incentivar las ayudas permanentes al poseedor del balón manifestando una gran movilidad. Adecuar las expectativas ante situaciones de inferioridad.

La cantidad de juegos y actividades que se pueden implementar para alcanzar estos objetivos es prácticamente ilimitada, y los entrenadores pueden utilizarlos o diseñarlos ellos mismos con relativa facilidad.

Por otro lado, tomando como referencia las propuestas de Abad (2013), sería productivo para favorecer la cohesión tarea de los equipos, con un estilo democrático de liderazgo, la organización de charlas y asambleas grupales con objetivos psicológicos específicos, integradas en el contexto general del entrenamiento y la competición, y en coordinación con los entrenadores, en las cuales la participación activa de los jugadores sea fundamental. Estas sesiones grupales actúan como una metodología de intervención para abordar las cuestiones cotidianas del grupo, con fines tanto preventivos como terapéuticos. Durante estas sesiones, se analiza la historia del equipo y del club, y se crean oportunidades amplias para la discusión, tanto sobre fútbol como sobre la vida diaria, con el fin de clarificar opiniones y expresar emociones. Además, se recopila información relevante y se busca mejorar el funcionamiento tanto individual como colectivo. La creatividad del psicólogo desempeña un papel crucial en este proceso, utilizando diversas herramientas, como videos, fotografías, juegos y textos escritos, para facilitar un espacio donde los jugadores puedan expresar libremente sus sentimientos, pensamientos, alegrías, satisfacciones, opiniones, juicios, expectativas, ilusiones, estados de ánimo, ansiedad relacionada con la competición, y atribuciones sobre los resultados. Asimismo, se analiza en profundidad las motivaciones, actitudes, representaciones sociales, conocimientos y creencias, y las prácticas relacionadas con el ejercicio, el deporte, la alimentación, la imagen corporal, y los valores, tanto en general como específicamente en el ámbito del fútbol. Estas sesiones también ofrecen un espacio para la reflexión sobre las identificaciones individuales y grupales, mejorando la comunicación dentro del grupo y promoviendo la cohesión del equipo al permitir que los futbolistas expresen ideas y opiniones orientadas a mejorar el ambiente de trabajo y la unión grupal. Además, se exploran síntomas de malestar dentro del equipo, brindando la oportunidad de exponer quejas, sugerencias, problemas, dificultades, preocupaciones, ideas irracionales y percepciones.

Los resultados demostrados por estudios previos como los de Yukelson (1997) confirman la efectividad de aplicar un programa orientado a fortalecer los aspectos sociales del grupo. Sin embargo, es importante reconocer que también existen ciertas resistencias a cambiar patrones de conducta en relación con estos factores psicológicos, especialmente en aquellos sujetos que han convivido durante varios años y que, además, no presentan inicialmente altos niveles de cohesión.

Finalmente, para mejorar el bienestar mental del futbolista a nivel individual, como problemas de ansiedad o mejorar actitudes, se propone trabajo psicológico personalizado, más cercanos al ámbito de la psicología clínica, a través de la mejora de la respiración, la relajación progresiva, la visualización, la detención del pensamiento y la reestructuración cognitiva.

En resumen, como bien explica San Higinio (2013), cuando los entrenadores creen importante plantearse como objetivo psicológico el trabajo en equipo, sienten la necesidad de construir una buena atmósfera en el grupo para incrementar su rendimiento, disminuyendo los conflictos que puedan surgir. De esta manera, se puede trabajar la cohesión grupal a través de algunas dinámicas fuera y dentro del campo de fútbol, como charlas y juegos de cooperación, motivando la comunicación entre los futbolistas con el propósito de fomentar el conocimiento entre ellos y evitar la división del equipo. Dichas intervenciones tienen el fin de mantener al grupo unido, que el clima interno sea saludable y optimice el rendimiento general.

Referencias

- Abad, L. C. (2013). Reflexiones sobre psicología aplicada al fútbol. En L. Cantarero (coord.), *Psicología aplicada al fútbol: jugar con cabeza* (pp. 33-58). Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Aguinaga, Í., Herrero-Fernández, D., y Santamaría, T. (2021). Factor protector de las estrategias de afrontamiento y la cohesión de grupo sobre el bienestar psicológico ante situaciones de ansiedad competitiva en futbolistas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 21(1), 86–101. <https://doi.org/10.6018/cpd.414281>
- Altamirano, E. A. V. (2022). El Liderazgo deportivo y cohesión grupal en corredores de aventura participantes en el Campeonato Nacional Huirasinchi. *Revista Conecta Libertad ISSN 2661-6904*, 6(3), 114-128. <https://revistaitsl.itslibertad.edu.ec/index.php/ITSL/article/view/313>
- Apitzsch, E. (2011). Coaches' and elite team players' perception and experiencing of collective collapse. En R. Schinke (Ed.) *Introduction to sport psychology: Training, competition and coping*, 143. Nova Science Publishers. <https://acortar.link/ApiQPd>
- Benavides, L. M. y Madroñero Toro, D. Y. (2022). Una revisión teórica de la estadística en la sociometría. *Revista Sigma*, 18(1). 40–45. <https://acortar.link/TCQzs4>
- Bezanilla, J. M. y Miranda, A. (2012). La sionomía y el pensamiento de Jacobo Levy Moreno: Una revisión teórica. *Revista de psicología GEPU*, 3(1), 148-180. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3982380>
- Bezanilla, J. M., Miranda, M. A. y Ruiz, A. T. (2007). Primera aproximación sociométrica al Grupo Canguro de nivel escolar. En M. Ramírez Guerrero (Ed.), *Psicología salud y educación: avances y perspectivas en América Latina* (pp. 301). Amapsi Editorial. <https://acortar.link/QnWg8E>
- Bezanilla, J. M. y Salazar, A. M. (2008) Validez del método sociométrico. *Revista Alternativas en Psicología*, (19). <https://www.researchgate.net/publication/267832518>

Bohórquez Gómez-Millán, M. R., & Checa Esquivá, I. (2020). Escala de liderazgo en entrenadores de fútbol: estudio psicométrico y descriptivo. *INFORMACIÓ PSICOLÒGICA*, 65–77.

<https://doi.org/10.14635/IPSIC.2020.119.3>

Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of Transformational Leadership and its Relationship with Team Cohesion and Performance Level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395–412.

<https://doi.org/10.1080/10413200903204754>

Cantarero, L. (Ed.). (2013). *Psicología aplicada al fútbol: Jugar con cabeza*. Prensas de la Universidad de Zaragoza.

Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1981). Cohesiveness as a factor in sport performance. *International Review of Sport Sociology*, 16(2), 21-43. <https://doi.org/10.1177/10126902810160020>

Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1981). The Dynamics of Group Cohesion in Sport. *Journal of Sport Psychology*, 3(2), 123–139. <https://doi.org/10.1123/jsp.3.2.123>

Carron, A. V. (2000). Cohesion in sport teams and exercise groups: An overview of 15 years of research. In *Symposium 4: Les niveaux de contrôle cognitif des actions en sport: l'exemple des sports* (p. 10). <https://acortar.link/lclx1m>

Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of sports sciences*, 20(2), 119-126. <https://doi.org/10.1080/026404102317200828>

Carron, A.V., Brawley, R.L. & Widmeyer, W.N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J. L. Duda (ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 214-226). Fitness Information Technology.

Chelladurai, P., & Riemer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. En J.L.Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp 227-253) Morgantown, WV: Fitness Information Technologies

Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34–45. <https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34>

- Chicau Borrego, C., Silva, C. y Palmi Gerrero, J. (2012). Programa de Intervención psicológica para la optimización del concepto de equipo (team building) en jóvenes futbolistas. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 49-58. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235124455007.pdf>
- Chirivella, E. C. (2010). La Psicología del Deporte como profesión especializada. *Papeles del Psicólogo*, 31(3), 237-245. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77815136002.pdf>
- Coma Bau, J.; Baiget, E. y Segura-Bernal, J. (2023) Analysis of Cohesion and Perceived Behavior in Professional Handball Players. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 23(89), 61-75. <http://hdl.handle.net/10854/7709>
- Cotterill, S. (2015). Preparing for Performance: Strategies Adopted Across Performance Domains. *The Sport Psychologist*, 29(2), 158–170. <https://doi.org/10.1123/tsp.2014-0035>
- Cotterill, S. T., & Cheetham, R. (2017). The experience of captaincy in professional sport: The case of elite professional rugby. *European Journal of Sport Science*, 17(2), 215–221. <https://doi.org/10.1080/17461391.2016.1245788>
- Cotterill, S., & Fransen, K. (2021). Leadership development in sports teams. En Z. Zenko & L. Jones (Eds.), *Essentials of exercise and sport psychology: An open access textbook* (pp. 588–612). Society for Transparency, Openness, and Replication in Kinesiology. <https://doi.org/10.51224/B1025>
- Crozier, A. J., Loughead, T. M., & Munroe-Chandler, K. J. (2013). Examining the benefits of athlete leaders in sport. *Journal of Sport Behavior*, 36(4), 346-364.
- Díez, Á. y Márquez, S. (2005). Utilización de sociogramas para la valoración de la cohesión interna de los jugadores de un club de fútbol. *European Journal of Human Movement*, (14), 37-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2279064>
- Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughead, T. M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2015). The Art of Athlete Leadership: Identifying High-Quality Athlete Leadership at the Individual and Team Level Through Social Network Analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 37(3), 274–290. <https://doi.org/10.1123/jsep.2014-0259>

- Fransen, K., Vansteenkiste, M., Vande Broek, G., & Boen, F. (2018). The competence-supportive and competence-thwarting role of athlete leaders: An experimental test in a soccer context. *PLOS ONE*, 13(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0200480>
- Freeman, L. C. (2002). Centrality in social networks: Conceptual clarification. En J. Scott (Ed.), *Social network: critical concepts in sociology* (238-263). Routledge. [PII: 0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1080/0378-8733(78)90021-7) (ufl.edu)
- Freire, G. L. M., Santos, M. M. dos, Moraes, J. F. V. N. de, Granja, C. T. L., Anacleto, F. N. de A., Oliveira, D. V. de, & Junior, J. R. A. do N. (2022). The role of the relationship with the coach in the group environment of school sports. *Acta Colombiana de Psicología*, 25(2), 171–180. <https://doi.org/10.14718/ACP.2022.25.2.11>
- García-Bacete, F. J. (2006). La identificación de los alumnos rechazados. Comparación de métodos sociométricos de nominaciones bidimensionales. *Infancia y aprendizaje*, 29(4), 437-451. <https://doi.org/10.1174/021037006778849585>
- Gardner, D. E., Shields, D. L. L., Bredemeier, B. J. L., & Bostrom, A. (1996). The Relationship between Perceived Coaching Behaviors and Team Cohesion among Baseball and Softball Players. *The Sport Psychologist*, 10(4), 367–381. <https://doi.org/10.1123/tsp.10.4.367>
- Giesenow, C. (2007). *Psicología de los equipos deportivos. Claves para formar equipos exitosos*. Claridad.
- Glenn, S. D., & Horn, T. S. (1993). Psychological and personal predictors of leadership behavior in female soccer athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 5(1), 17–34. <https://doi.org/10.1080/10413209308411302>
- Gómez Sánchez, A. (2012). *Aplicación del test sociométrico en el ámbito de la salud mental*. [Trabajo Final de Grado, Universidad de Salamanca] Repositorio documental Gredos <http://hdl.handle.net/10366/122140>

- Görmez, A., Öztürk, E., Cengiz, C., & Tuncel, S. (2022). Sociometry in Team Sports–Volleyball Example. *International Journal of Sport Culture and Science*, 10(4), 130-142.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/intjscs/issue/74865/1201273>
- Hernández Sampieri, R., Collado, C. F. y Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición). McGraw-Hill.
- Iturbide, L. M., Elosua, P. y Yanes, F. (2010). Medida de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ). *Psicothema*, 22(3), 482-488. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72714400020.pdf>
- Jowett, S. (2007). Coach–athlete relationships ignite a sense of groupness. En M. R. Beauchamp (Ed.), *Group dynamics in exercise and sport psychology* (pp. 81-96). Routledge.
- Júnyor, J. L. R. M., & Krahenbühl, T. (2023). O ensino do handebol na escola: uma pesquisa-ação com o TGfU e com o Sport Education Model. *Educación Física y Ciencia*, 25(1), 250.
<https://doi.org/10.24215/23142561e250>
- Klonsky, B. G. (1991). Leaders' Characteristics in Same-Sex Sport Groups: A Study of Interscholastic Baseball and Softball Teams. *Perceptual and Motor Skills*, 72(3), 943–946.
<https://doi.org/10.2466/pms.1991.72.3.943>
- Lafalla, I. (2015). *La cohesión grupal en un equipo de fútbol adolescente*. [Tesina de Licenciatura, Universidad del Aconcagua]. Repositorio Institucional Universidad del Aconcagua.
<http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/fichas.php?idobjeto=651>
- Lobato, R. J. (2013). Planificación, programación y desarrollo del entrenamiento mental y emocional en un equipo de fútbol. El División de Honor Cadete del Real Zaragoza, SAD. En L. Cantarero (coord.), *Psicología aplicada al fútbol: jugar con cabeza* (pp. 205-227). Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- López Gajardo, M. Á., Cidoncha, A. F., Morales, A. R., García, J. D. y Ponce, I. G. (2022). Factores que determinan la consecución del rendimiento en el fútbol de élite: Orientación cualitativa con

- jugadores y jugadoras profesionales. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (46), 789-800. <https://acortar.link/UFoPkD>
- López Gajardo, M. Á., Ponce Bordón, J. C., Díaz García, J., Rubio Morales, A. y Llanos Muñoz, R. (2024). Importancia de la cohesión grupal sobre la persistencia en el equipo para la siguiente temporada: Un estudio longitudinal con jugadores senior y en formación de deportes de equipo. *E-balonmano Com Journal Sports Science*, 20(1), 73–80. <https://doi.org/10.17398/1885-7019.20.73>
- López Gajardo, M. Á., Ponce-Bondón, J. C., Lobo-Triviño, D., Manzano-Rodriguez, D. y Llanos-Muñoz, R. (2023). Análisis de procesos grupales en deportes colectivos: Relación entre resiliencia de equipo y la cohesión grupal: RESILIENCIA DE EQUIPO Y COHESIÓN GRUPAL. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 437(2), 14–25. <https://doi.org/10.55166/reefd.v437i2.1100>
- López Gajardo, M. Á., Díaz-García, J., Rubio-Morales, A., Batista, M., Llanos-Muñoz, R. y Ponce-Bordón, J. C. (2022). ¿Influye el liderazgo del entrenador sobre la resiliencia de equipo? Efecto mediador de los conflictos intragrupo y la cohesión grupal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 54, 214-221. <https://doi.org/10.14349/rlp.2022.v54.24>
- Lott, A. J., & Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, 64(4), 259–309. <https://doi.org/10.1037/h0022386>
- Loughead, T. M. (2017). Athlete leadership: a review of the theoretical, measurement, and empirical literature. *Current Opinion in Psychology*, 16, 58–61. <https://doi.org/10.1016/j.copsy.2017.04.014>
- Loughead, T. M., & Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychology of sport and exercise*, 6(3), 303-312. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2004.02.001>
- Loughead, T. M., Hardy, J., & Eys, M. A. (2006). The nature of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior*, 29(2). <https://acortar.link/Z1Oral>

- Marcos, F. M. L., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Alonso, D. A. y Calvo, T. G. (2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedentes de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2), 361-370. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235128058002>
- Marcos, F. M. L., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Alonso, D. A., & García-Calvo, T. (2011). Incidencia de la cooperación, la cohesión y la eficacia colectiva en el rendimiento en equipos de fútbol. *RICYDE, Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 7(26), 341-354. <https://doi.org/10.5232/ricyde>
- Marcos, F. M. L., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Alonso, D. A. y Calvo, T. G. (2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedentes de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2), 361–370. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235128058002>
- Marin, E. A. (2020). Clima motivacional percibido por los jugadores de básquet, en relación con la orientación de meta y el estilo de liderazgo implementado por entrenadores de dos equipos del Alto Valle [Trabajo Final de Grado, Universidad de Flores]. RIUFLO. <https://hdl.handle.net/20.500.14340/502>
- Marzorati, A., Pagano, A. E., Cavagnis, E. C., Fiotti, J. A., Fernández, C., Lorusso, L. J. y Lehman, F. A. (2023). Adaptación de la Escala de Liderazgo en el Deporte (LSS-1) en deportistas Argentinos. *Revista Evaluar*, 23(3), 94-111. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v23.n3.43902>
- Mendo, A., & Ortiz, J. (2003). El liderazgo en los grupos deportivos. *Psicología del Deporte*; Tulio Guterman Editora: Buenos Aires, Argentina, 6-28.
- Moran, M. M., & Weiss, M. R. (2006). Peer leadership in sport: Links with friendship, peer acceptance, psychological characteristics, and athletic ability. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 97– 113. <https://doi.org/10.1080/10413200600653501>
- Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations*. Nervous and Mental Disease Publishing Co. <https://doi.org/10.1037/10648-000>

- Morgan, P.B.C., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(4), 549–559. <https://doi:10.1016/j.psychsport.2013.01.004>
- Nadal, A. L. y Salvia, H. F. (2011). Cohesión grupal: un estudio observacional de su incidencia en Educación Física. *Ágora para la Educación Física y el Deporte*, 13(3), 397-410. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3789213>
- Nascimento Junior, J. R. A. D., Da Silva, A. A., Granja, C. T. L., De Oliveira, D. V., Reis Batista, R. P., & Fortes, L. D. S. (2019). Do sporting experiences predict team cohesion in youth athletes? *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 19(3), 102–112. <https://doi.org/10.6018/cpd.365201>
- Olmedilla, A., Ortega, E., Almeida, P., Lameiras, J., Villalonga, T., Sousa, C. y Mas, A. G. (2011). Cohesión y cooperación en equipos deportivos. *Anales de Psicología*, 27(1), 232-238. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/113671>
- Patiño, C. A. M., Hernández, M. C. y Prieto, Y. S. (2022). Cohesión grupal y liderazgo en futbolistas escolares panameños. *Olimpia*, 19(3). <https://portal.amelica.org/ameli/journal/429/4293350001/>
- Pineda, I., Renero, L., Silva, Y., Casas, E., Bautista, E. y Bezanilla, J. M. (2009). Utilidad del sociograma como herramienta para el análisis de las interacciones grupales. *Psicología para América Latina*, (16), 0-0. <https://acortar.link/LAb8Rt>
- Pomohaci, M. & Sopa, I. S. (2018). Discovering the cohesion of a volleyball team and finding the right leader of the group. *Land Forces Academy Review*, 23(1), 58-64. <https://doi.org/10.2478/raft-2018-0008>
- Postemsky, D. R. (2023). Beneficios de un programa de actividades de cohesión grupal en deportistas de fútbol amateur de 13 a 18 años. [Trabajo Final de Grado, Universidad Abierta Interamericana] Repositorio UAI <https://repositorio.uai.edu.ar/handle/123456789/1757>

- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2011). Peer Leadership in Sport: Relationships among Personal Characteristics, Leader Behaviors, and Team Outcomes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(1), 49–64. <https://doi.org/10.1080/10413200.2010.520300>
- Real Academia Española. (2024). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado noviembre, 2024, de <https://dle.rae.es>
- Ramos, D. C. y Vinués, N. (2013). Aplicación de un programa de actividades para el aumento de la cohesión y la eficacia percibida en un equipo de fútbol. En L. Cantarero (coord.), *Psicología aplicada al fútbol: jugar con cabeza* (pp. 247-258). Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Roffé, M. (1998). El psicólogo del deporte en el fútbol amateur: la prevención. *Lecturas: Educación Física y Deportes. Buenos Aires: Revista Digital*, 1-7.
<https://www.efdeportes.com/efd10/roffe10.htm>
- Roffé, M. (1999). *Psicología del jugador de fútbol: con la cabeza hecha pelota*. Lugar Editorial.
- Roffé, M. (2003). La preparación psicológica de la Selección Juvenil Argentina Sub-20 de fútbol para el Mundial 2001: un año de trabajo con futbolistas de élite. *Lecturas: Educación física y deportes*, (67), 27. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=758880>
- Roffé, M. y Giesenow, C. (2009). La psicología del deporte en Argentina: Pasado, presente y futuro. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 4(1), 123-134.
- Romadhoni, W., Nasuka, N., & Priambodo, E. (2020, 22 de julio). *Sociometry of a Women Handball Team*. Proceedings of the 5th International Seminar of Public Health and Education, Semarang, Indonesia. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.22-7-2020.2300324>
- Ruiz-Barquín, R., & de la Vega-Marcos, R. (2015). Adaptación de la escala de liderazgo LSS-3 al fútbol. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 15(60), 677-700.
<http://dx.doi.org/10.15366/rimcafd2015.60.005>

- Russo, N. y Basulado, M. (2024). En Fernández, L. (2024) ¿Se viene la Copa Provincia de Buenos Aires? *Página 12*, <https://www.pagina12.com.ar/762990-se-viene-la-copa-provincia-de-buenos-aires>
- San Higinio, L. C. (2013). La psicología en el club de fútbol CD Oliver de Zaragoza: una ilusionante apuesta de futuro. En L. Cantarero (coord.), *Psicología aplicada al fútbol: jugar con cabeza* (pp. 101-111). Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Secadas Marcos, F. y Bertrán Quera, M. (1973). Nueva técnica del sociograma. Análisis dimensional de la dinámica de grupos. *Revista Española de Pedagogía*, 21(121), 3-19.
<https://reunir.unir.net/handle/123456789/8331>
- Sosa, A. V., Salaza, M. D. L. C. N. y Hernández, M. C. (2020). Diagnóstico de la cohesión grupal en voleibolistas. *Acción, Revista Cubana de la Cultura Física*, 16.
<https://accion.uccfd.cu/index.php/accion/article/view/132>
- Tassi, J. M., Matiz, S. R. y Cabezas, M. M. (2018). El entrenamiento psicológico-integrado en Fútbol a través de tareas de entrenamiento. *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico*, 3(1), 1-15. <https://doi.org/10.5093/rpadef2018a4>
- Torrado Quintela, J. (2012). Liderazgo entre iguales en equipos deportivos: una revisión camino a la integración. *Escritos de Psicología - Psychological Writings*, 5(2), 12–19.
<https://doi.org/10.24310/espsiescpsi.v5i2.13296>
- Vieira, L. F., Pizzo, G. C., Contreira, A. R., Lazier-Leão, T. R., Moreira, C. R., Rigoni, P. A. G. y do Nascimento Junior, J. R. A. (2018). Associação entre motivação e coesão de grupo no futebol profissional: o relacionamento treinador-atleta é um fator determinante?. *Revista de Psicología del Deporte*, 27(4), 51-57. <https://ddd.uab.cat/record/187802>
- Viktorovna, V. I., Vladimirovna, V. T., & Nikolaevna, S. N. (2019). Sociometry of a volleyball team. *Journal of Physical Education and Sport*, 19(2), 1104-1111.
<https://efsupit.ro/images/stories/iulie2019/Art%20160.pdf>

Von Bertalanffy, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111(2872), 23-29. [DOI: 10.1126/science.111.2872.23](https://doi.org/10.1126/science.111.2872.23)

Yukelson, D. (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. <https://doi.org/10.1080/10413209708415385>

yWorks. (2004). *yEd Graph Editor* (Versión 3.23.2). <https://www.yworks.com/products/yed>

Anexo

Formulario de Consentimiento Informado

Me ha sido explicado que los miembros de la Facultad de Psicología de UFLO Universidad están realizando un trabajo de investigación cuya finalidad es conocer e indagar sobre la cohesión de equipos deportivos. Mi participación en la investigación consiste en responder con sinceridad a la administración de los cuestionarios que se me entregarán a continuación.

La participación es voluntaria y en cualquier momento puedo dejar sin efecto la presente autorización, retirándome del presente acto.

Se me ha dicho que mis respuestas u opiniones serán confidenciales y sólo de conocimiento para el equipo de investigación, resguardando mi privacidad y los resultados no serán ligados a mi información que se coloca al pie del presente consentimiento.

Asimismo, se me ha explicado que los resultados globales de la investigación serán presentados en la Facultad de psicología de la Universidad de Flores y que podrán ser expuestos también en congresos y/o publicados en revistas científicas preservándose siempre mi identidad, conforme a la ley 25.326.

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que en caso de que tenga alguna pregunta acerca del estudio o sobre mis derechos a participar en el mismo, puedo contactar a la Secretaría de Investigación y Desarrollo UFLO, a sinvestydes@uflo.edu.ar (o equipo responsable)

Habiendo comprendido lo que se me ha explicado, acepto participar en este trabajo de investigación.

Firma:

Firma Profesional Informante:

Aclaración:

Aclaración: Zaccari Nicolás

DNI:

DNI: 32.028.629

Fecha:

Protocolos

Nombre:

Edad:

Antigüedad en el equipo:

Puesto:

Encuesta sociométrica para equipos deportivos

Instrucciones:

- Como *máximo* escoge 3 compañeros de equipo para cada respuesta.
- Completa por *orden de preferencia*.
- Tus respuestas **no** las conocerán tus compañeros.

1. ¿Con qué compañero preferirías compartir habitación durante una concentración?

.....
.....
.....

2. ¿Con qué compañero preferirías no compartir habitación durante una concentración?

.....
.....
.....

3. ¿Qué compañeros consideras vital para la competencia en un partido decisivo?

.....
.....
.....

4. ¿Qué compañeros no consideras vital para la competencia en un partido decisivo?

.....
.....
.....

Escala de Liderazgo en el Deporte (LSS-1)

Cada uno de los ítems del siguiente cuestionario describe comportamientos específicos que puede tener un entrenador. Por favor, indica **tu preferencia** utilizando las siguientes opciones:

1	2	3	4	5
Siempre	A menudo (75% del tiempo)	De vez en cuando (50% del tiempo)	Raramente (25% del tiempo)	Nunca

Por ejemplo: “Yo prefiero que mi entrenador...”

Felicite a un deportista por su desempeño en frente a otros	1	2	3	4	X	Esto significa que Yo prefiero que mi entrenador NUNCA felicite a un deportista por su desempeño frente a otros
---	---	---	---	---	---	---

Lo que te pedimos aquí son tus preferencias personales. Contesta a todos los ítems, ten en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas. Tus respuestas sinceras y espontáneas son importantes.

Yo prefiero que mi entrenador:	1	2	3	4	5
Se fije que cada deportista esté trabajando dentro de su capacidad.					
Pida la opinión de los deportistas sobre estrategias para competencias específicas.					
Ayude a los deportistas con sus problemas personales.					
Felicite a un deportista por su desempeño en frente a otros.					
Explique a cada deportista las técnicas y tácticas del deporte.					
Trabaje relativamente independiente de los deportistas.					
Ayude a los miembros del grupo a solucionar sus conflictos.					
Preste particular atención a corregir los errores de los deportistas.					
Consiga la aprobación del grupo en temas importantes antes de seguir adelante.					
Le diga a un deportista cuando hace un trabajo particularmente bueno.					
Se asegure que su propio rol en el equipo sea entendido por todos los deportistas.					
No explique su accionar.					
Se preocupe por el bienestar personal de los deportistas.					
Instruya a cada deportista individualmente en las habilidades del deporte.					
Incluya a los deportistas en la toma de decisiones.					
Planee por adelantado lo que se debe hacer					
Incentive a los deportistas a hacer sugerencias en la manera de llevar a cabo las prácticas.					
Haga favores personales a los deportistas.					
Explique a cada deportista lo que debe y no debe hacer en su práctica deportiva.					
Deje que el grupo ponga sus propias metas.					
Expresa el afecto que tiene por sus deportistas.					
Espere que cada deportista realice su tarea hasta el último detalle.					
Deje a los deportistas intentar hacer las cosas a su manera, incluso cuando se equivocan.					
Anime a los deportistas a confiar en él.					
Señale las fortalezas y debilidades de cada deportista.					
Se niegue a comprometerse en un punto.					
Reconozca cuando un deportista se desempeña bien.					
Dé instrucciones específicas a cada deportista sobre qué hacer en cada situación.					
Pida la opinión de los deportistas sobre temas de entrenamiento importantes.					
Fomente relaciones cercanas e informales con deportistas.					
Vea que los esfuerzos sean coordinados.					
Se distancie del resto.					

Explique cómo la contribución de cada deportista encaja en el funcionamiento general del equipo					
Invite a los deportistas a su casa.					
Dé crédito cuando sea merecido.					
Especifique en detalle qué se espera de cada deportista.					
Deje que los deportistas decidan las jugadas a usar en el partido.					
Hable de manera tal que no se lo pueda cuestionar.					

Tablas Matriciales y Sociogramas

Tabla 1

Matriz e índices sociométricos de la cohesión social en el equipo I

Jugadores	1R	2B	3G	4P	5T	6C	7A	8F	9N	10R©	11G	12B	13J	14M	15P	16N
1R				2	3				-3	1						
2B	1		-3		2				-2	3						
3G	3	-3				2	-1		-2	1						
4P	3		1						-3		-2	2				
5T	2		-2				3		-3				-1	1		
6C		3		-3				-2	2		1					
7A		-3			3				-2	1	2					-1
8F	-2	1	2	-3		3										
9N	-3	-2	3			1		2			-1					
10R©					1		3		-3		-1		-2		2	
11G		-3			2	-2	3	-1							1	
12B	1		2					3	-3	-2					-1	
13J	2		-3	3			-1					-2				
14M	2		1	3					-1		-3		-2			
15P	1	-1					2		-2	3						-3
16N		3		-3				2								
Elecciones Recibidas	8	3	5	3	5	3	4	3	1	5	2	1	0	1	2	0
Elecciones Valorizadas	15	7	9	8	11	6	11	7	2	9	3	2	0	1	3	0
Rechazos Recibidos	2	5	3	3	0	1	2	2	10	1	5	1	3	0	1	2
Rechazos Valorizados	5	12	8	9	0	2	2	3	24	2	7	2	5	0	1	4
Índice Popularidad	0.53	0.2	0.33	0.2	0.33	0.2	0.27	0.2	0.07	0.33	0.13	0.07	0	0.07	0.13	0
Índice Antipatía	0.13	0.33	0.2	0.2	0	0.07	0.13	0.13	0.67	0.07	0.33	0.07	0.2	0	0.07	0.13
Elecciones mutuas	$7=(1R-5T)(1R-4P)(7A-5T)(7A-11G)(7A-10R)(6C-9N)(10R-15P)$															
Rechazos mutuos	$3=(1R-9N)(2B-3G)(2B-9N)$															
Índice de cohesión	0.31															
Índice centralización	0.36															

Figura 1
Sociograma de cohesión social del equipo I

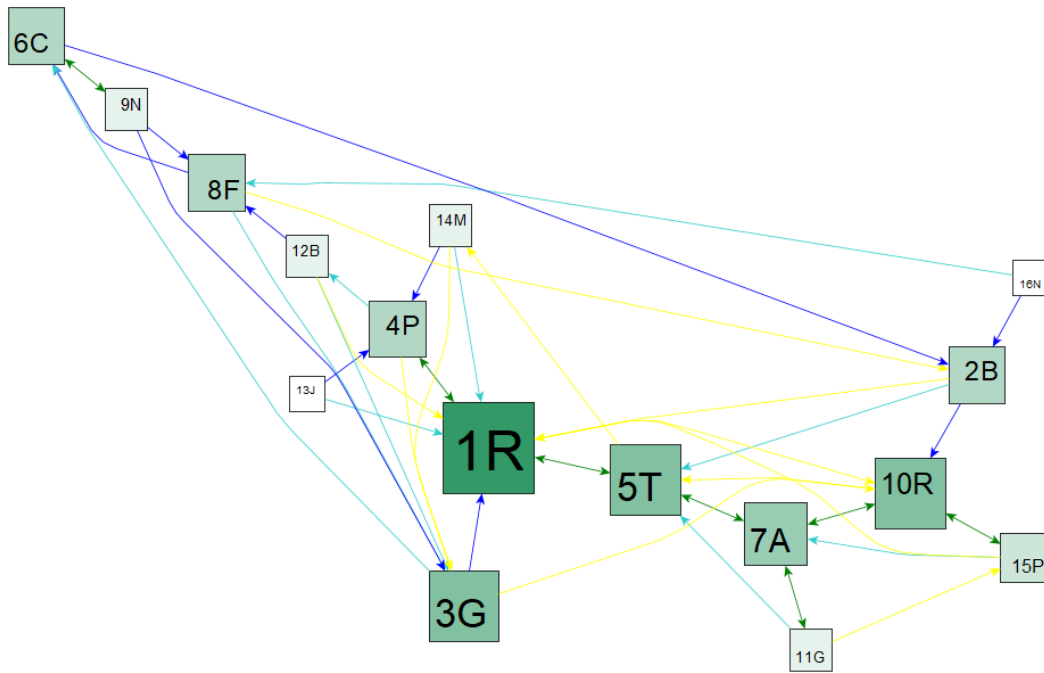


Figura 1: Sociograma subgrupos afectivos, contiene alianzas recíprocas (verde), elecciones de primer orden (azul), segundo orden (celeste) y tercer orden (amarillo).

Tabla 2

Matriz e índices sociométricos de la cohesión tarea en el equipo I

Jugadores	1R	2B	3G	4P	5T	6C	7A	8F	9N	10R	11G	12B	13J	14M	15P	16N
1R			2	1	3	-3										
2B				-2	3			2					-3			
3G	1					-2		2			-1	3	-3			
4P						-2		3	-3	2						
5T	3					-2	2	1		-1			-3			
6C	1	-3		-1						3	2			-2		
7A					3	-1		1	-2	2						-3
8F				2	-3				3			1				
9N		-3	2	1		-2		3		-1						
10R		-1			2	-3		3				1	-2			
11G	-1	-3	1		3	2				-2						
12B	1		2			-1		3	-3							-2
13J								3	-3	1		2		-2		
14M		-1	-2			-3		2			1	3				
15P			2			-2		3				1	-3			
16N								3	2	3	-3					
Elecciones Recibidas	4	0	5	3	5	1	2	12	2	5	2	6	0	0	0	0
Elecciones Valorizadas	6	0	9	4	14	2	2	29	5	11	3	11	0	0	0	0
Rechazos Recibidos	1	5	1	2	1	10	0	0	4	3	2	0	5	2	1	1
Rechazos Valorizados	1	11	2	3	3	21	0	0	11	4	4	0	14	4	2	3
Índice Popularidad	0.27	0	0.33	0.20	0.33	0.07	0.13	0.80	0.13	0.33	0.13	0.40	0	0	0	0
Índice Antipatía	0.07	0.33	0.07	0.13	0.07	0.67	0	0	0.27	0.2	0.13	0	0.33	0.13	0.07	0.07
Elecciones mutuas	8=(1R-3G)(1R-5T)(3G-12B)(4P-8F)(5T-A7)(6C-11G)(8F-9N)(8F-12B)															
Rechazos mutuos	2=(4P-6C)(6C-14M)															
Índice de cohesión	0.35															
Índice centralización	0.64															

Tabla 2: Matriz e índices sociométricos habilidad deportiva

Figura 2
Sociograma radial de elecciones cohesión tarea del equipo I

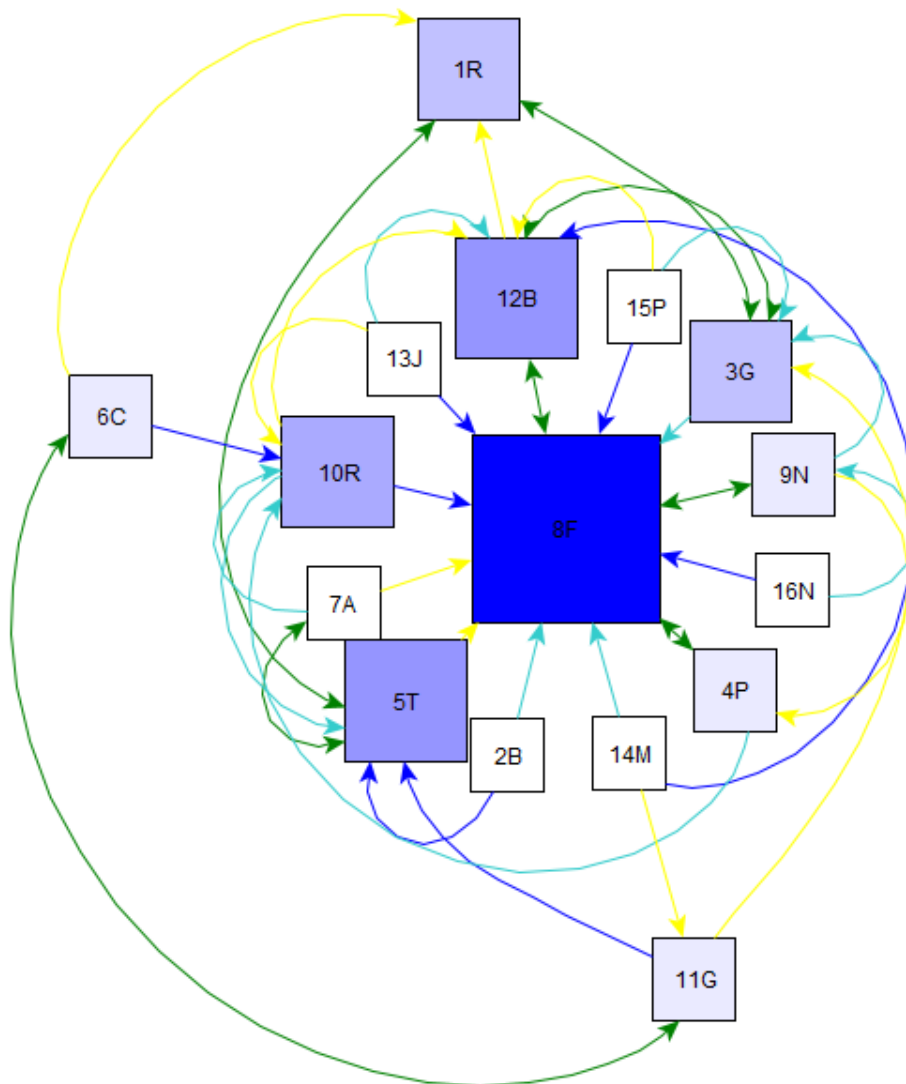


Figura 5: Sociograma radial elecciones tarea deportiva, contiene alianzas recíprocas (verde), elecciones de primer orden (azul), segundo orden (celeste) y tercer orden (amarillo).

Tabla 3

Matriz e índices sociométricos de la cohesión social en el equipo II

Jugadores	1PR	2GH	3AC	4FS	5SP	6MC	7NA	8TO	9PZ ©	10IV	11CH	12JG	13SP	14SM	15FP	16RY	17JJ	18FM	19NB	20PA	21NV	22PP	23NT	24VS	25MT	26JI	
1PR				3			-3			-2	2												-1		1		
2GH			1	3			-3			-2						-1									2		
3AC				3		2	-3	-1		-2										1							
4FS			3					-1	1		-3							2	-2								
5SP										-1		-2								3	2					-3	1
6MC			1				-2	-1				-3					2				3						
7NA									3				-3													-2	
8TO												-2				2			3								
9PZ ©				3								2				-3	-2	1	-1					-3			
10IV							-2	3					2				-3										
11CH			-3	1		2					3					-1											
12JG							-3	2			3						-1		-2	1							
13SP				1		-3				-1			3						2			-2					
14SM	-3					-2					1									2	3						
15FP							-3									-2				2	3						
16RY								2												2	1	3					
17JJ				1			-1				-2				3											3	
18FM				1					3															2			
19NB						-3		2			-1	-2				1										3	
20PA				3			-2			-1					2							1					
21NV	-3					-2	-1								1								3			-3	
22PP							-2	-1							3	-3					1	2					
23NT	-3										2							3					1				
24VS		2			-3																		1				
25MT				2			-2				-3									3					-1	1	
26JI				1			-3				-2																
Elecciones Recibidas	0	1	3	9	2	1	1	2	5	0	2	5	1	1	4	2	3	2	3	7	5	4	1	3	4	2	
Elecciones Valorizadas	0	2	5	20	2	2	2	4	12	0	5	10	2	3	9	3	8	3	8	13	9	8	2	5	10	3	
Rechazos Recibidos	3	0	1	0	1	3	11	7	0	7	4	4	1	0	1	5	3	1	4	0	1	1	3	0	2	0	
Rechazos Valorizados	9	0	3	0	3	7	27	10	0	13	7	9	3	0	1	12	5	3	6	0	2	3	5	0	5	0	
Índice Popularidad	0	0	0.12	0.36	0.08	0.04	0.04	0.08	0.2	0	0.08	0.16	0.04	0.04	0.16	0.08	0.12	0.12	0.12	0.28	0.24	0.16	0.04	0.16	0.12	0.08	
Índice Antipatía	0.12	0	0.04	0	0.04	0.12	0.44	0.28	0	0.28	0.16	0.12	0.04	0	0.04	0.2	0.12	0.04	0.16	0	0.04	0	0.12	0	0.08	0	
Elecciones mutuas	18																										
Rechazos mutuos	7																										
Índice de cohesión	0.48																										
Índice centralización	0.25																										

Figura 3
Sociograma elecciones sociales del equipo II

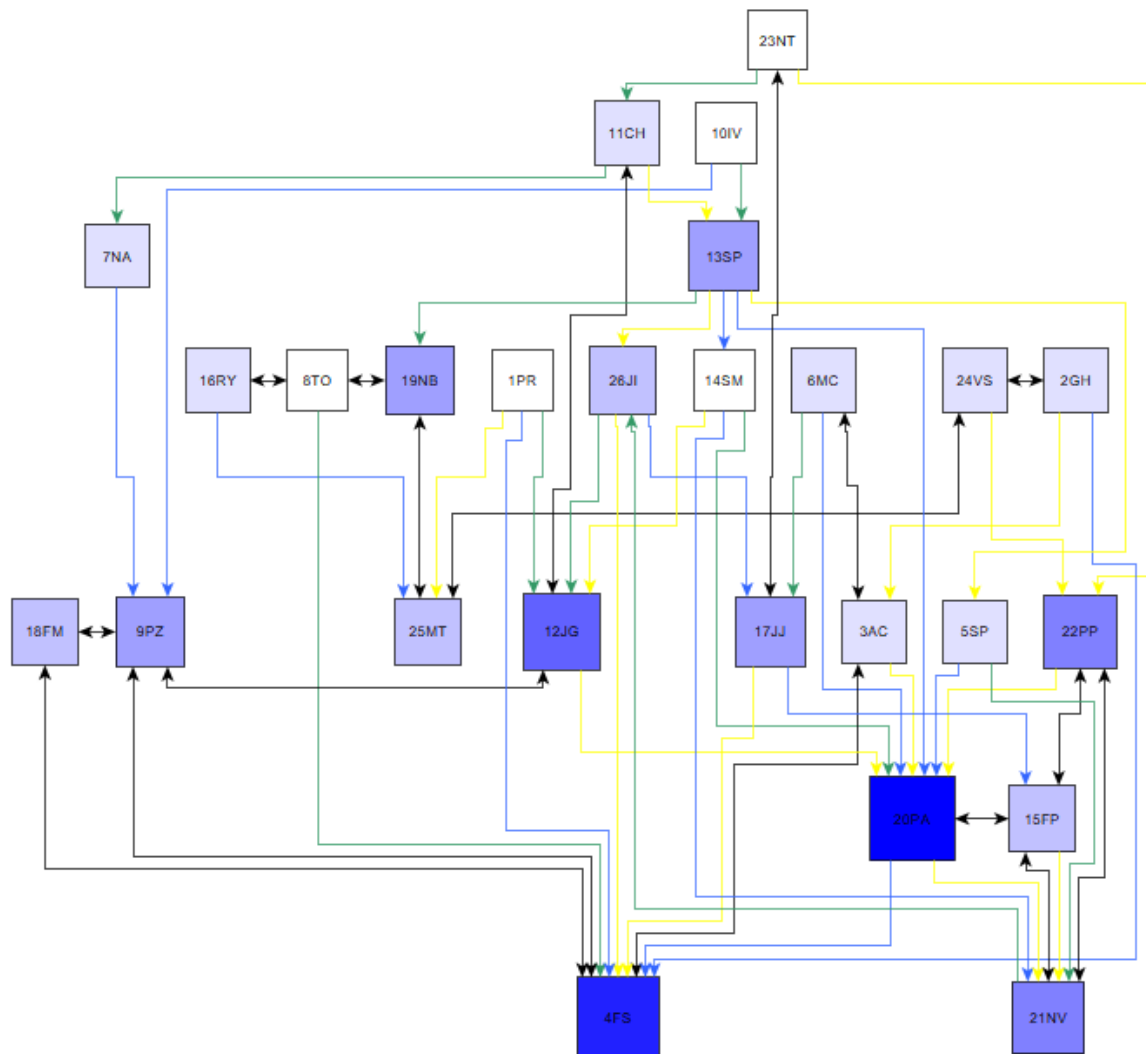


Tabla 4

Matriz e índices sociométricos de la cohesión tarea en el equipo II

Jugadores	1PR	2GH	3AC	4FS	5SP	6MC	7NA	8TO	9PZ ©	10IV	11CH	12JG	13SP	14SM	15FP	16RY	17JJ	18FM	19NB	20PA	21NV	22PP	23NT	24VS	25MT	26JI	
1PR		3		2				-2				1				-3											
2GH								-3	2			1				-1						-2				3	
3AC			1					-3	2							-2										3	
4FS								-2	1					-3		-1							3			2	
5SP			1					-1	2							-2						-3	3				
6MC								-2	3							-1						-3			2	1	
7NA									3												-2		1	2		-3	
8TO		3		1												2					-3						
9PZ ©			2																		-1		-2	3		1	-3
10IV			3						2																1		
11CH								-3															3				
12JG			1					-3	2																	3	
13SP			1					-3																		3	
14SM									3																	1	
15FP				2																						-3	
16RY																										3	
17JJ			3	1																						2	
18FM									2																	1	
19NB																										2	
20PA																										2	
21NV																										2	
22PP																										3	
23NT																										3	
24VS																										3	
25MT																										3	
26JI																										3	
Elecciones Recibidas	3	14	3	1	1	0	1	0	15	1	1	3	1	0	2	0	0	3	0	0	0	11	2	3	13	0	
Elecciones Valorizadas	7	27	5	2	3	0	3	0	33	1	2	3	1	0	3	0	0	6	0	0	0	26	3	4	27	0	
Rechazos Recibidos	1	1	0	2	0	3	1	11	0	1	1	3	0	4	2	13	4	1	5	4	6	0	1	0	0	3	
Rechazos Valorizados	3	3	0	1	0	9	3	26	0	1	1	6	0	9	4	19	7	2	8	11	14	0	1	0	0	9	
Índice Popularidad	0.12	0.56	0.12	0.04	0.04	0.00	0.04	0.00	0.60	0.04	0.04	0.12	0.04	0.00	0.08	0.00	0.00	0.12	0.00	0.00	0.00	0.44	0.08	0.12	0.52	0.00	
Índice Antipatía	0.20	0.04	0	0.08	0	0.12	0.04	0.44	0	0.04	0.04	0.12	0	0.16	0.08	0.52	0.16	0.04	0.2	0.16	0.24	0	0.04	0	0	0.12	
Elecciones mutuas	6																										
Rechazos mutuos	5																										
Índice de cohesión	0.16																										
Índice centralización	0.49																										

Figura 5
Sociograma elecciones tarea del equipo II

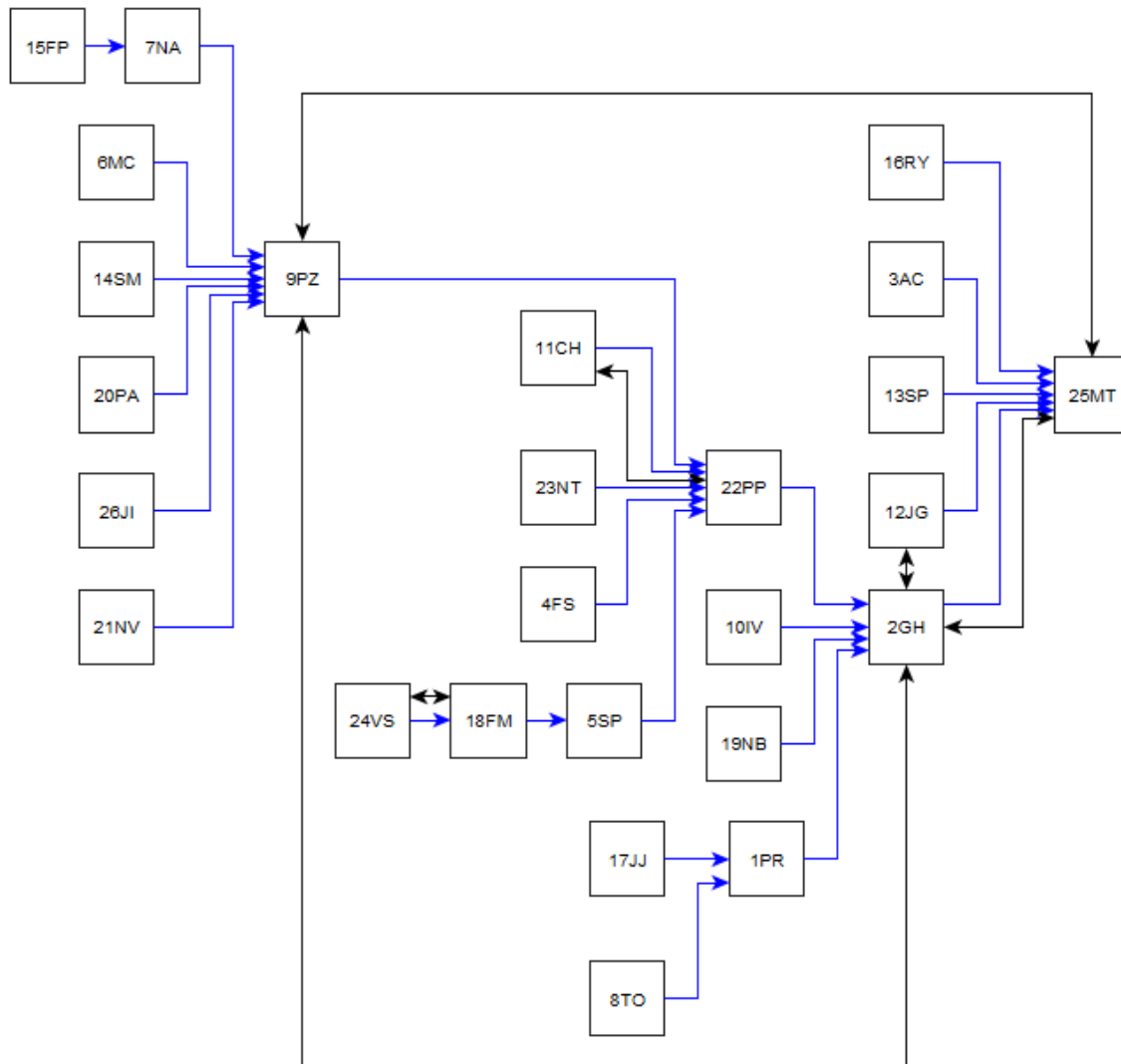


Tabla 5

Puntajes Escala de Liderazgo (LSS-1)

Yo prefiero que mi entrenador:		MEDIA
1	Se fije que cada deportista esté trabajando dentro de su capacidad.	4.17
2	Pida la opinión de los deportistas sobre estrategias para competencias específicas.	4.52
3	Ayude a los deportistas con sus problemas personales.	3.12
4	Felicite a un deportista por su desempeño en frente a otros.	4.57
5	Explique a cada deportista las técnicas y tácticas del deporte.	3.93
6	Trabaje relativamente independiente de los deportistas.	1.40
7	Ayude a los miembros del grupo a solucionar sus conflictos.	4.38
8	Preste particular atención a corregir los errores de los deportistas.	4.14
9	Consiga la aprobación del grupo en temas importantes antes de seguir adelante.	4.57
10	Le diga a un deportista cuando hace un trabajo particularmente bueno.	4.62
11	Se asegure que su propio rol en el equipo sea entendido por todos los deportistas.	4.12
12	No explique su accionar.	1.29
13	Se preocupe por el bienestar personal de los deportistas.	4.60
14	Instruya a cada deportista individualmente en las habilidades del deporte.	4.14
15	Incluya a los deportistas en la toma de decisiones.	4.55
16	Planee por adelantado lo que se debe hacer	4.43
17	Incentive a los deportistas a hacer sugerencias en la manera de llevar a cabo las prácticas.	4.36
18	Haga favores personales a los deportistas.	2.69
19	Explique a cada deportista lo que debe y no debe hacer en su práctica deportiva.	3.60
20	Deje que el grupo ponga sus propias metas.	4.24
21	Expresa el afecto que tiene por sus deportistas.	4.45
22	Espere que cada deportista realice su tarea hasta el último detalle.	3.83
23	Deje a los deportistas intentar hacer las cosas a su manera, incluso cuando se equivocan.	4.52
24	Anime a los deportistas a confiar en él.	3.90
25	Señale las fortalezas y debilidades de cada deportista.	4.12
26	Se niegue a comprometerse en un punto.	1.26
27	Reconozca cuando un deportista se desempeña bien.	4.36
28	Dé instrucciones específicas a cada deportista sobre qué hacer en cada situación.	3.69
29	Pida la opinión de los deportistas sobre temas de entrenamiento importantes.	4.48
30	Fomente relaciones cercanas e informales con deportistas.	4.21
31	Vea que los esfuerzos sean coordinados.	4.33
32	Se distancie del resto.	1.38
33	Explique cómo la contribución de cada deportista encaja en el funcionamiento general del equipo	4.43
34	Invite a los deportistas a su casa.	3.50
35	Dé crédito cuando sea merecido.	4.64
36	Especifique en detalle qué se espera de cada deportista.	3.60
37	Deje que los deportistas decidan las jugadas a usar en el partido.	4.17
38	Hable de manera tal que no se lo pueda cuestionar.	1.40
<i>Entrenamiento e instrucción</i>		<i>4.12</i>
<i>Comportamiento democrático</i>		<i>4.18</i>
<i>Comportamiento Autocrático</i>		<i>1.35</i>