

# UTILIZACIÓN DE SOCIOGRAMAS PARA LA VALORACIÓN DE LA COHESIÓN INTERNA DE LOS JUGADORES DE UN CLUB DE FÚTBOL

Díez, A. & Márquez, S.

Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Universidad de León,  
España

---

## RESUMEN

La cohesión, concepto que hace referencia tanto al trabajo conjunto para lograr objetivos como a la atracción interpersonal existente entre los miembros de un equipo, es un concepto importante desde el punto de vista aplicado, debido a sus repercusiones sobre el rendimiento. Aunque los cuestionarios han sido el método más popular de medir la cohesión de equipo, no muestran el modo en que las personas concretas se relacionan entre sí, si se forman subgrupos o si alguno de los miembros del equipo se encuentra socialmente aislado. En el presente estudio se ha utilizado la elaboración de sociogramas para estudiar la cohesión interna de los jugadores de un club de fútbol. Los 17 jugadores de un club de fútbol universitario respondieron a un cuestionario de 8 preguntas con objeto de establecer el grado de cohesión y estructura íntima del grupo a través de las manifestaciones de atracción o rechazo de sus miembros. Los resultados obtenidos indican que la cohesión del equipo es muy alta, existiendo una escasa polarización, tanto en las respuestas positivas como en las negativas, en lo que se refiere a la presencia de subgrupos que podrían distorsionar su funcionamiento. La información obtenida puede resultar de enorme ayuda para la labor del entrenador.

PALABRAS CLAVE: cohesión, equipo, sociograma, fútbol, entrenador.

## ABSTRACT

Cohesion, a concept that refers to both a group work to reach common objectives and to the interpersonal attraction between the members of a team, is an important applied concept due to its influence on performance. Although questionnaires have been widely used as a measure of team cohesion, they do not show the way in which individuals relate to each other, if subgroups are formed or if some members of the group are socially isolated. In the present study sociograms have been used to analyze internal cohesion of a soccer club. Seventeen players from an University soccer club answered 8 questions aimed to establish the cohesion degree and internal structure of the group through the displays of attraction or rejection of their members. Results obtained indicate that team cohesion was very high, with a low polarization, both in positive or negative aspects, related to the presence of subgroups that could alter its functioning. Information obtained may be extremely useful for a coach work.

KEY WORDS: cohesion, team, sociogram, soccer, coach

---

## 1. INTRODUCCIÓN

No hay duda de que la cohesión es un concepto importante desde un punto de vista aplicado. Carron (1982) la definió como "un proceso dinámico reflejado en la tendencia de los miembros de un grupo a permanecer unidos y a no separarse mientras estuvieran persiguiendo sus metas y objetivos". Durante muchos años la cohesión se consideró como un concepto unidimensional que podría cuantificarse mediante una única medida. Sin embargo, a lo largo de los años la investigación ha ido evolucionando hacia una consideración multidimensional y que comprende tanto la cohesión de tarea como la social (Carron y cols, 1985). La primera de éstas se refiere al trabajo conjunto como equipo para lograr unos objetivos, mientras que la cohesión social tiene que ver con la atracción interpersonal existente entre sus miembros.

El modelo de Carron sobre la cohesión (Carron, 1982) indica que hay cuatro factores que afectan su desarrollo: ambientales, personales, de equipo y de liderazgo. En cuanto al primero de dichos factores, se ha comprobado que el aumento del tamaño del grupo puede tener efectos importantes sobre sus miembros y que la percepción de cohesión social es mayor cuando al tamaño resulta reducido (Carron y Spink, 1995). El estudio de los determinantes personales es un área que aún presenta un escaso desarrollo, aunque si se ha comprobado que cuando existe una tendencia por parte de los sujetos a desarrollar estrategias individuales para proteger su autoestima se produce una disminución en la percepción de cohesión del grupo (Carron y cols, 1994). En lo que se refiere al liderazgo se han llevado a cabo algunos intentos de aportar a los líderes de los equipos técnicas que puedan resultar útiles para aumentar la cohesión en sus grupos. En este ámbito, se ha demostrado que mediante técnicas de intervención adecuadas se puede estimular la cohesión en grupos que realizan ejercicio o actividades deportivas (Carron y Spink, 1993). Este tipo de intervenciones puede, además, contrarrestar el posible impacto negativo que un aumento del tamaño del grupo pueda tener sobre las percepciones de cohesión del mismo. En cuanto a los determinantes de equipo, se basan en el impacto que sobre el desarrollo de la cohesión puede tener el compartir experiencias en grupo. Se ha comprobado que la percepción de cohesión de grupo aumenta cuando existe una actividad participativa en el establecimiento de objetivos (Brawley y cols, 1993).

Aunque la relación entre cohesión y rendimiento es bien conocida (Carron y cols, 2002a; Nur Farah y cols, 2003), resulta compleja de abordar y su estudio ha de incluir tres factores importantes: a) medida de cohesión, b) tipo de tarea y c) dirección de causalidad. En general, podemos decir que la cohesión de tarea está correlacionada más estrechamente con el rendimiento de lo que lo está la cohesión social, y que la cohesión es más importante en los deportes de interacción que en los de acción paralela (Rioux y Chappuix, 1979). La relación cohesión-rendimiento parece ser circular, de modo que el éxito del equipo potencia la cohesión, la cuál a su vez origina éxito. De hecho, algunos estudios sugieren que el impacto del rendimiento sobre la cohesión llega a ser más importante que el de esta última sobre el rendimiento (Grieve y cols, 2000). La cohesión se encuentra además relacionada con la satisfacción, la conformidad y la estabilidad (Carron y cols, 2002b).

Para determinar la relación entre la cohesión y el rendimiento necesitamos ser capaces de medir la cohesión. Se han desarrollado dos tipos de medidas: cuestionarios y sociogramas. Las primeras investigaciones sobre la cohesión en el deporte utilizaron el *Cuestionario de Cohesión en el Deporte* (SCQ) (Martens y Petersen, 1971), a través del cual se medía la cohesión en términos de mutua aceptación, sensación de pertenencia y valía en el grupo, y de la percepción directa

de la cercanía al grupo y del trabajo de equipo. Posteriormente Gruber y Gray (1981) crearon el *Cuestionario de Cohesión de Equipo* (TCQ), centrado en las relaciones de grupo y Yukelson y cols (1984) elaboraron el *Instrumento Multidimensional de Cohesión en el Deporte* (MSCI), que consideraba cuatro dimensiones, las cuales abarcaban tanto la cohesión social como la cohesión a la tarea. El instrumento más ampliamente utilizado ha sido el *Cuestionario de Entorno de Grupo* (GEQ) (Widmeyer y cols, 1985), que distingue entre dos categorías principales: la percepción que los miembros de un grupo tienen de éste como totalidad (Integración de grupo) y la atracción personal de un miembro hacia el grupo (atracción individual hacia el grupo). Si a esta distinción entre la implicación individual y grupal respecto a las estructuras y funciones del grupo se le añade la distinción que es posible establecer entre los aspectos sociales y relacionados con el rendimiento de la cohesión grupal, se llega a un modelo más específico que incorpora las distinciones grupo-individuo y social-tarea (García Mas y Vicens Bauza, 1994).

Los cuestionarios han sido el método más popular de medir la cohesión de equipo, pero no muestran el modo en que las personas concretas se relacionan entre sí, si se forman subgrupos o si alguno de los miembros del equipo se encuentra socialmente aislado (Carron y Grand, 1982). El sociograma es una alternativa capaz de poner de manifiesto la afiliación y la atracción entre los integrantes del grupo. El conocimiento de estas relaciones puede ayudar al entrenador a afrontar los problemas interpersonales antes de que éstos se vuelvan perjudiciales. Para obtener información que permita elaborar el sociograma hay que preguntar a los miembros del grupo cuestiones específicas, como por ejemplo: nombre de las personas del grupo a las que le gustaría más invitar a una fiesta, y aquellas a las que le gustaría menos, nombre de las personas con las que más le gustaría compartir habitación en un viaje, y con las que no querría hacer lo propio, o nombre de las personas con las que le gustaría entrenarse fuera de temporada y de aquellas con las que preferiría no compartir dicha práctica (Weinberg y Gould, 1996). A partir de las respuestas obtenidas se confecciona la representación sociométrica o sociograma, en la que se tienen en cuenta las elecciones y los rechazos, y cuyo análisis facilitará la visión global de la estructura del grupo y señalará la posición relativa de cada uno de sus miembros (Mendelsohn, 1998; Rodríguez Pérez y Moreira, 2001).

El presente estudio tenía como objeto la obtención de sociogramas para la valoración de la cohesión interna de los jugadores en un club de fútbol.

## 2. MÉTODO

### 2.1. Sujetos

El equipo a estudiar era un Club de Fútbol Universitario que militaba en Regional Preferente. En el momento del estudio gozaba de una muy buena clasificación en la liga, optando a una de las dos plazas de ascenso a Tercera División que se ofertaban en la categoría. El club estaba compuesto por: Junta Directiva, entrenador, segundo entrenador, delegado y 17 jugadores. El club se encontraba en una situación de la temporada en la que podía lograr buenos resultados finales en la liga, nunca esperados en un principio y sus aspiraciones eran muy buenas.

### 2.2. Procedimiento

Para determinar la cohesión interna del equipo se han utilizado los sociogramas y un cuestionario cumplimentado por el entrenador acerca de las relaciones entre sus jugadores. El sociograma nos permitía explorar el grado de cohesión y estructura íntima del grupo a través de las manifestaciones de atracción o rechazo de sus miembros, determinando la posición de cada uno con relación a los demás y dando una visión global en un momento y/o actividad determinada, orientando el mejoramiento de las relaciones internas entre sus miembros, el grupo y los subgrupos (Mendelsohn, 1998). En este estudio se buscó el análisis de aspectos más afectivos y personales para reflejar el grado de cohesión.

Para la elaboración del sociograma los jugadores respondieron a las siguientes preguntas:

1. ¿A cual de tus compañeros seleccionarías para realizar un trabajo?
2. ¿A cuál de tus compañeros no seleccionarías para realizar un trabajo?
3. ¿A cual de tus compañeros seleccionarías para hacerle una confidencia?
4. ¿A cuál de tus compañeros no seleccionarías para hacerle una confidencia?
5. ¿A qué compañero te gustaría ver triunfar en el mundo del fútbol?
6. ¿A qué compañero no te gustaría ver triunfar en el mundo del fútbol?
7. ¿A cual de tus compañeros seleccionarías para salir una tarde al cine?
8. ¿A cual de tus compañeros no seleccionarías para salir una tarde al cine?

Los sujetos contestaron a las preguntas en el vestuario al finalizar un entrenamiento. Se les pidió que respondiesen con un nombre propio a las preguntas, haciendo especial hincapié en que se trataba de un cuestionario individual y que ninguno de los compañeros conocería las respuestas de los demás. También se les

indicó que el análisis de los datos se realizaría por iniciales, nunca usando nombres propios, y de forma confidencial.

En cuanto al entrenador, se le pidió que respondiera a un cuestionario que incluía doce ítems a los cuales había de contestar en una escala Likert desde 1 (muy poco) a 5 (muchísimo). Los ítems eran los siguientes:

1. Los jugadores muestran con su comportamiento que tienen clara la importancia del equipo.
2. Los jugadores suelen evitar los conflictos internos.
3. Los jugadores suelen dejar de lado cosas personales por el bien del equipo.
4. La mayoría de jugadores tiende a relacionarse entre sí.
5. Los jugadores suelen tener inquietudes por organizar actividades conjuntas fuera del vestuario.
6. El grupo de jugadores vigila y controla que las normas internas se cumplan.
7. Los jugadores se apoyan entre ellos.
8. Cuando han surgido dificultades el grupo suele cerrar filas, buscando apoyo mutuo.
9. Hay unos líderes, aupados por sus propios compañeros, que conducen el funcionamiento interno del vestuario.
10. Los problemas se suelen tratar en el seno del grupo, sin trascender fuera.
11. El equipo tiene algunas señas de identidad claras.
12. En el terreno de juego buscan los apoyos y tratan de hacer un juego colectivo.

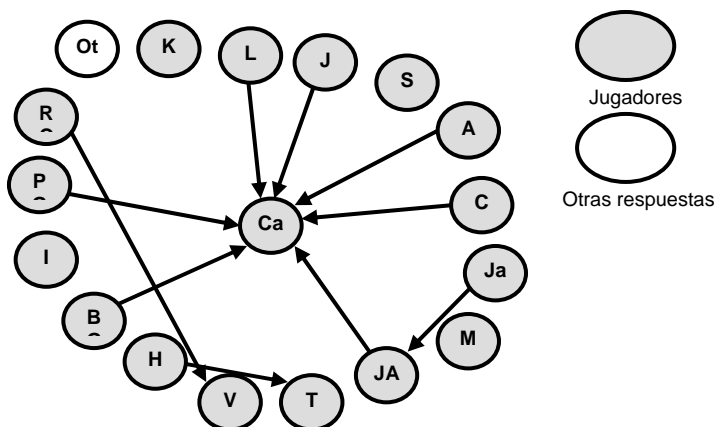
Una puntuación máxima de 60 indicaría un grado de cohesión perfecto. Cuanto más cerca se encuentre la puntuación obtenida de este valor, mayor sería la cohesión interna. Puntuaciones medias o bajas significarían una necesidad de mejorar y trabajar en el aspecto de cohesión interna, porque la unión del equipo no es muy fuerte. En casos extremadamente bajos es evidente que nos encontraríamos ante una cohesión precaria o inexistente, y estaríamos refiriéndonos a un grupo, para nada a un equipo.

Tanto en el caso del entrenador como de los jugadores se les pidió además que, en respuesta a una pregunta abierta, diesen su opinión sobre la situación del equipo.

### 3. RESULTADOS

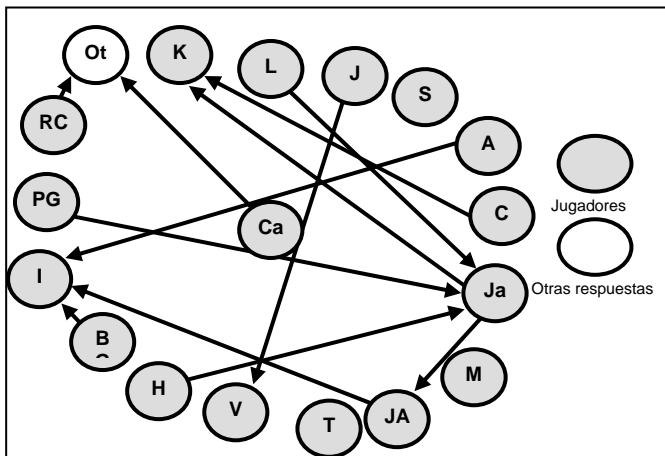
En lo que se refiere a los sociogramas, se incluyen los gráficos elaborados a partir de las distintas preguntas, indicando las valoraciones objetivas que han dado lugar a los mismos.

1. ¿A cual de tus compañeros seleccionarías para realizar un trabajo?



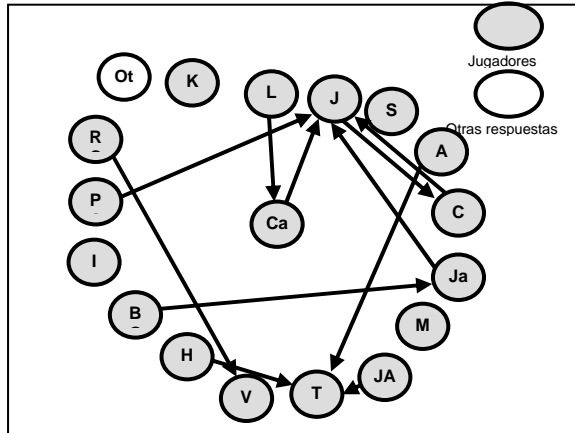
Valoración objetiva: 70% elegiría a Ca.;10% elegiría a V.;10% elegiría a T. y 10% elegiría a JA.

2. ¿A cuál de tus compañeros no seleccionarías para realizar un trabajo?



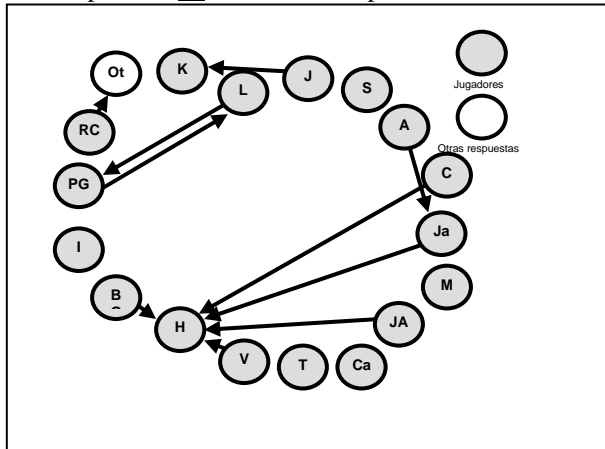
Valoración objetiva: 27% no elegiría a Ja.; 27% no elegiría a I.; 18% no elegiría a K. ; 9% no elegiría a V. y 18% no ha contestado a lo que se le pedía.

3. ¿A cual de tus compañeros seleccionarías para hacerle una confianza?



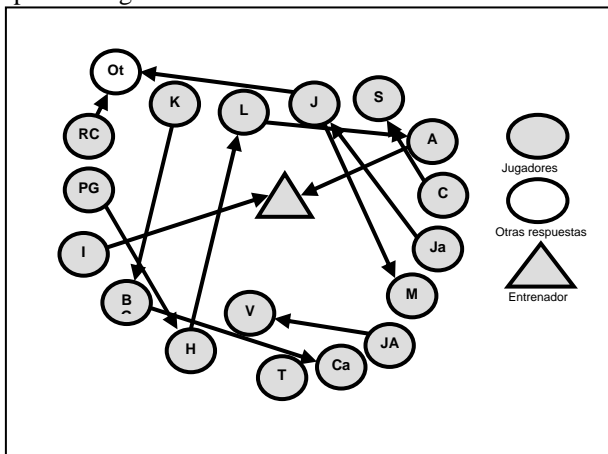
Valoración objetiva: 36% elegiría a J.; 27% elegiría a T.; 9% elegiría a Ja.; 9% elegiría a V.; 9% elegiría a Ca.y 9% elegiría a C.

4. ¿A cuál de tus compañeros no seleccionarías para hacerle una confianza?



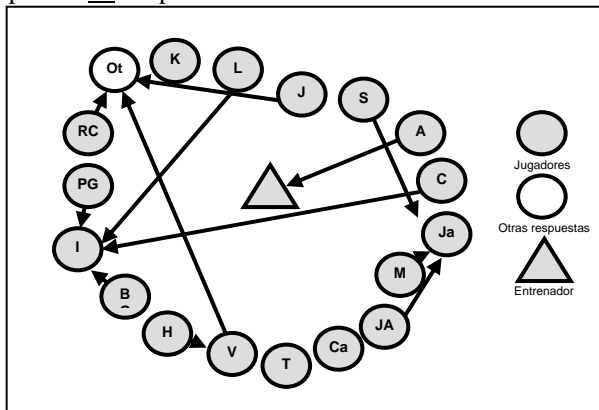
Valoración objetiva: 50% no elegiría a H.; 10% no elegiría a PG.; 10% no elegiría a Ja.; 10% no elegiría a L.; 10% no elegiría a K.y 10% no ha contestado a lo que se le pedía.

5. ¿A qué compañero te gustaría ver triunfar en el mundo del fútbol?



Valoración objetiva: 8% elegiría a BG, H, V, Ca, M, A, J, S o L, respectivamente.; 16% elegiría al entrenador. y 8% no ha contestado a lo que se le pedía.

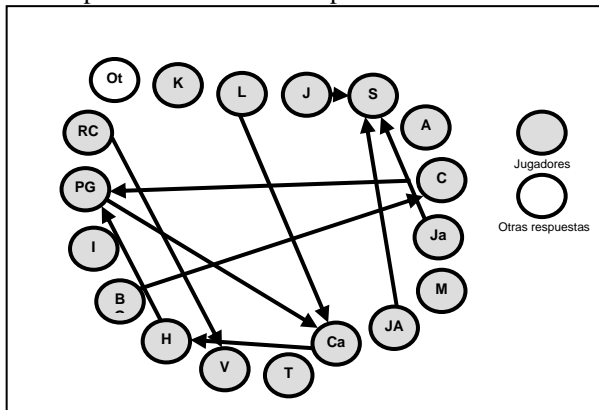
6. ¿A qué compañero no te apetecería ver triunfar en el mundo del fútbol?



Valoración objetiva: 36% elegiría a I.; 27% elegiría a Ja.; 9% elegiría a V.; 9% elegiría al entrenador y 27% no ha contestado a lo que se pedía.

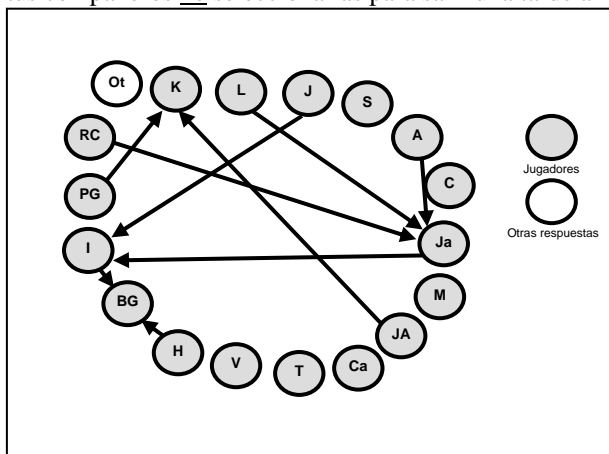


7. ¿A cual de tus compañeros seleccionarías para salir una tarde al cine?



Valoración objetiva: 38% elegiría a S.; 25% elegiría a Ca.; 25% elegiría a PG.; 13% elegiría a H. y 13% elegiría a C.

8. ¿A cual de tus compañeros no seleccionarías para salir una tarde al cine?



Valoración objetiva: 45% no elegiría a Ja.; 22% no elegiría a I.; 22% no elegiría a K. y 22% no elegiría a BG.

La tabla 1 muestra las puntuaciones obtenidas por cada uno de los miembros del grupo tanto en las preguntas que suponían una valoración positiva, como en aquellas que incidían sobre aspectos negativos. Se aprecia que 9 jugadores reciben puntuaciones positivas (Ca, S, J, T, V, C, PG, A y M), 5 jugadores (H, BG, K, Ja e I) reciben puntuaciones negativas, 2 jugadores (JA y L) tienen tantas elecciones como rechazos y 1 jugador (RC) no es valorado.

Tabla 1. Elecciones y rechazos (en negativo) de los 17 componentes del equipo

Sujetos	Preguntas positivas (1, 3, 5, 7)	Preguntas negativas (2, 4, 6, 8)	Total
Ca	9		9
S	5		5
J	5		5
T	4		4
V	3	-2	1
C	2		2
PG	2	-1	1
H	2	-5	-3
A	1		1
M	1		1
JA	1	-1	0
L	1	-1	0
BG	1	-2	-1
K		-5	-5
Ja	1	-10	-10
I		-9	-9
RC			0
Entrenador	2	-1	
Otras	2	-6	

En cuanto al resultado del cuestionario aplicado al entrenador, la puntuación final resultante de la suma de todos los ítems fue de 57. En 8 de las 12 afirmaciones la respuesta era sumamente positiva, puntuándose con un 5. Solamente en cuatro de los ítems el entrenador asignó una puntuación de 4. Estos ítems eran:

- Los jugadores suelen tener inquietudes por organizar actividades conjuntas fuera del vestuario.
- El grupo de jugadores vigila y controla que las normas internas se cumplan.
- Hay unos líderes, aupados por sus propios compañeros, que conducen el funcionamiento interno del vestuario.

#### 4. DISCUSIÓN

Es evidente que los entrenadores tienen información sobre los aspectos psicológicos de sus deportistas basada en la observación comportamientos deportivos (Chorkawy y Rushall, 1981) y existen, además algunas investigaciones que utilizan a los entrenadores como fuente de información acerca de las características psicológicas relacionadas con el rendimiento (Cote y cols, 1995; Gould y cols, 2002; Bloom, 2003). La forma en que un entrenador utiliza su posición puede incrementar, pero también disminuir la probabilidad de éxito del equipo (Turman, 2003), y el desarrollo de estrategias adecuadas para el incremento del rendimiento será tanto más factible cuanto más detallada sea la información de que disponga.

En nuestro estudio, en lo que se refiere a las respuestas del cuestionario aplicado al entrenador, se concluye que desde la óptica de éste, la cohesión del equipo es casi perfecta. Sin embargo, la elaboración de los sociogramas permite extraer una información que puede serle de extrema utilidad para mejorar el funcionamiento del equipo y para optimizar aquellos aspectos que, en su opinión, y a la vista de sus respuestas al cuestionario, todavía serían mejorables.

En la respuesta a la primera pregunta *¿A cual de tus compañeros seleccionarías para realizar un trabajo?* se observa muy claramente cuál de los compañeros es el más valorado (Ca). Coincide con el hecho de que este jugador es muy combativo, duro en defensa y extremadamente trabajador a favor del equipo. Su entrega y su lucha queda claro que no pasan desapercibidas para sus compañeros. Además, en sus aspectos académicos, ha dejado patente su capacidad de trabajo y sacrificio. Se trata pues, de una persona muy valorada dentro de la plantilla, aspecto que el entrenador puede aprovechar para organizar tareas, establecer liderazgos dentro del campo o de los entrenamientos, proponer ejercicios con su complicidad, etc (Carron y Spink, 1993).

En cuanto a la segunda pregunta *¿A cuál de tus compañeros no seleccionarías para realizar un trabajo?*, se puede comprobar cómo no existe ningún componente del equipo excesivamente rechazado, si bien, son tres personas (Ja, I y K) aquellas a las que fundamentalmente no elegirían sus compañeros. Al menos en un caso se trata de un jugador que no suele acudir mucho a entrenar (K), y que no se ha integrado adecuadamente dentro del grupo formado por el resto. Los otros dos compañeros, son quizá más introvertidos y se abren menos al grupo, lo que puede provocar un cierto desconocimiento por parte de los otros y explicar en parte su elección. Aun así, se observa que el grado de unidad entre los componentes del equipo es bastante grande, porque nadie sale excesivamente mal parado y se reparten las respuestas.

En lo que se refiere a la pregunta *¿A cual de tus compañeros seleccionarías para hacerle una confidencia?* se observa que son dos los jugadores que principalmente eligen los demás para comentar sus confidencias. Uno de ellos es el jugador más mayor y maduro de la plantilla (T), con un oficio de prestigio y con mayor responsabilidad. En el segundo caso (J), se trata de un jugador muy bueno dentro del equipo, que se caracteriza por su honestidad y su intento por pasar siempre desapercibido en cualquier momento. El entrenador puede utilizar a estos jugadores para extraer las impresiones que se generan en la plantilla, y obtener información importante relacionada con otros jugadores que les comenten sus problemas e impresiones (Carron y cols, 2002a). Otro aspecto de interés es la elección recíproca entre J y C, que representa vínculos fuertes dentro del grupo.

Estas relaciones positivas aportan simetría a la red de relaciones, los sujetos pueden reforzarse mutuamente y sobrevivir independientemente del resto del grupo. Pueden resultar muy útiles para aumentar la solidez del grupo y la resolución de conflictos, por lo que han de ser muy tenidas en cuenta por el entrenador (Dosil, 2004).

Al analizar el sociograma referente a la pregunta *¿A cuál de tus compañeros no seleccionarías para hacerle una confidencia?* llama poderosamente la atención la relación de animadversión mutua que se establece entre dos componentes del equipo (L y PG). El primero no elegiría al segundo para hacer una confidencia y a la inversa. Es un punto a estudiar por parte del entrenador y colaboradores, quienes deberían comprobar que no existe ningún problema entre ambos, y que la relación es lo suficientemente cordial como para no entorpecer al buen funcionamiento del equipo como tal (Dosil, 2004). Por otro lado, se observa que las respuestas se concentran en un compañero mayoritariamente (H), lo cual debería ser objeto de estudio y análisis para la búsqueda de soluciones y problemas sobre el terreno. Aparentemente no se ve ningún conflicto con respecto a este jugador en el vestuario, con lo que la urgencia y necesidad para intervenir en este caso no parecen extremas.

El sociograma relacionado con la pregunta *¿A qué compañero te gustaría verle triunfar en el mundo del fútbol?* resulta altamente llamativo, en el sentido de que casi todos jugadores han salido elegidos por los demás como aquellos a los que les gustaría ver triunfar en el mundo del fútbol. Esto demuestra la unidad, solidaridad y compañerismo que reina en el vestuario. Todo el mundo le desea lo mejor a los demás, lo que constituye un claro síntoma de unidad y de entrega por los demás; lo que, de hecho, queda reflejado en el campo cada domingo.

En relación con la pregunta *¿A qué compañero no te apetecería ver triunfar en el mundo del fútbol?* se observa que el jugador más elegido (I) es el más veterano del equipo, el más maduro y el que menos necesita y quiera ascender y crecer. Puede ser por eso que los compañeros no le ven como un posible jugador del futuro. Este aspecto es muy importante porque el entrenador así conoce a cuál de los jugadores no le van a hacer tanto caso los demás, o quizá no lo vayan a tomar como un referente, por lo que el entrenador quizá no deba apoyarse en él dentro del vestuario. En cuanto al segundo jugador más elegido (Ja), la explicación puede estar en el hecho de que se trata del jugador más joven de la plantilla, que ha llegado nuevo, no se encuentra del todo integrado y permanece un poco cohibido en ocasiones.

El resultado de la pregunta *¿A cual de tus compañeros seleccionarías para salir una tarde al cine?* es bastante llamativo si la comparamos con la primera, la relativa a con quién harían un trabajo. Resulta que en aquella, el 70% del equipo

elegía a un jugador para realizar un trabajo (Ca), es decir, se trata de una persona valorada y con la que fuera del horario deportivo los demás mayoritariamente trabajarían. Sin embargo, en la pregunta que nos ocupa el mayor porcentaje se lo lleva otro jugador (S). Este último una persona muy animada y muy agradable para estar y salir con él. Se trata de un jugador muy entregado en el campo, y “popular” fuera de él. Por el contrario, el jugador más votado en la primera pregunta aparece ahora en segundo lugar, pero muy lejos de su aplastante resultado en la primera pregunta. Puede ser debido a que su orden, trabajo y constancia le hacen ser en ocasiones demasiado serio. Este resultado lo podría aprovechar el entrenador buscando tomar a S como gancho para las convocatorias a reuniones, cenas y demás actos extradeportivos, puesto que se trata de aquel a quien los demás elegirían para salir y por tanto el que quizá más pudiera influir en los restantes jugadores en este tipo de situaciones.

En el análisis de la pregunta *¿A cual de tus compañeros no seleccionarías para salir una tarde al cine?* se puede comprobar cómo el jugador menos valorado coincide con el que los compañeros habían elegido anteriormente también como el segundo jugador al que no les apetecería ver triunfar en el fútbol (Ja). Este jugador es, como se comentaba antes, nuevo en la plantilla y uno de los más jóvenes, debutante en la categoría y algo introvertido. De ahí el resultado de esta pregunta. En cuanto a los restantes sujetos, uno de ellos (K) es un jugador que apenas viene a entrenar y no es de los habituales entre los compañeros y entre los grupos de entrenamiento y otro caso (I) puede haber sido elegido porque es el jugador más mayor de la plantilla, con trabajo y es el que menos se integra por la diferencia de edad, por eso puede ser que los demás no le consideren a la hora de quedar para salir o ir al cine.

Como conclusión general en el análisis de los sociogramas, claramente se observa cómo los jugadores más valorados son Ca y S. Este puede ser un dato muy importante para el trabajo del entrenador con la plantilla, utilizándolos de manera que contribuyan a reforzar su actividad dentro del vestuario. También se pone de manifiesto con claridad cuáles son los jugadores que menos valor o peso tienen dentro de la plantilla. Es importante que el entrenador busque el equilibrio y que éstos recobren importancia dentro del equipo (Bloom, 2003). Además, a la hora de proponer actividades y ejercicios, los datos obtenidos pueden permitirle tener un criterio para decidir a quiénes elegir y qué grupos hacer para los mismos, así como a orientarle sobre cuáles son los estilos de comunicación más adecuados para influir sobre la cohesión del grupo (Alzate y cols, 1997). En cualquier caso, se puede afirmar que la cohesión del equipo objeto de este estudio es muy alta, existiendo una escasa polarización tanto en las respuestas positivas como en las negativas, en lo que

se refiere a la presencia de subgrupos que podrían distorsionar el funcionamiento del equipo.

De hecho, se debe valorar que la situación del equipo, con posibilidades de ascender a Tercera División Nacional, tiene mucho que ver con su cohesión interna y a su labor de vestuario, puesto que la temporada anterior, con los mismos jugadores, acabó penúltimo de la liga. A este respecto resulta interesante reseñar las respuestas ofrecidas a la pregunta abierta tanto por el entrenador como por parte de uno de los jugadores, porque su contenido nos aporta información de gran interés para el análisis de los resultados. Las respuestas son:

- Entrenador: *“Hay que entender que este equipo el año pasado no tenía entrenador y su clasificación fue penúltimo. La base del equipo se ha mantenido y el éxito y la confianza en el grupo han provocado un clima favorable de trabajo”*.

- Jugador: *“En nuestro equipo, los psicólogos somos nosotros mismos, jugadores y cuerpo técnico, si no tuviéramos este ambiente, este equipo no estaría ahora mismo peleando por ascender. El 90% de los resultados que hemos conseguido ha sido porque somos el equipo más fuerte de la categoría psicológicamente, somos una piña”*.

En resumen, los resultados obtenidos permiten constatar como la simple elaboración de sociogramas puede permitir el identificar las relaciones que se establecen dentro de un club deportivo y ayudar a la labor del entrenador, permitiendo el trazar estrategias que favorezcan la convivencia interna del grupo y contribuyan a la optimización del rendimiento.

## REFERENCIAS

- Alzate, R; Lazaro, M; Ramírez, A. y Valencia, J. (1997). Análisis del impacto del estilo de comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, la eficacia colectiva y la satisfacción. *Revista de Psicología del Deporte, 12*, 7-25.
- Bloom, G. A. (2003). Expert coaches' perceptions of team building. *Journal of Applied Sport Psychology, 15*, 129-143.
- Brawley, L. R.; Carron, A. V. y Widmeyer, W. N. (1993). The influence of the group and its cohesiveness on perceptions of group goal-related variables. *Journal of Sport and Exercise Psychology 15*, 245-260.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: interpretations. *Journal of Sport Psychology, 4*, 123-138.
- Carron, A. V.; Bray, S. R. y Eys, M. A. (2002a). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Sciences, 20*, 119-126.

- Carron, A. V.; Colman, M. M.; Wheeler, J. y Stevens, D. (2002b). Cohesion and performance in sport: a meta analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Carron, A. V. y Grand, R. R. (1982). *Team climate questionnaire: Form B*. London, Ontario: Faculty of Physical Education, University of Western Ontario.
- Carron, A. V.; Prapavessis, H. y Grove, J. R. (1994). Group effects and self-handicapping. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16, 246-257.
- Carron, A. V. y Spink, K. (1993). Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist*, 7, 8-18.
- Carron, A. V. y Spink, K. (1995). The group-size-cohesion relationship in exercise groups. *Small Group Research*, 26, 86-105.
- Carron, A. V.; Widmeyer, W. N. y Bawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Cote, J.; Salmela, J.; Trudel, P.; Baria, A. y Russel, S. (1995). The coaching model: a grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 1-17.
- Dosil, J. (2004). *Psicología de la actividad física y el deporte*. Madrid. McGrawHill.
- García Mas, A. y Vicens Bauzá, P. (1994). La Psicología del equipo deportivo. Cooperación y rendimiento. *Revista de Psicología del Deporte*, 6, 79-87.
- Gould, D.; Guinan, D.; Greenleaf, C. y Chung, Y. (2002). A survey of U.S. Olympic coaches: variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. *The Sport Psychologist*, 16, 229-250.
- Grieve, F. G.; Whelan, J. P. y Meyes, A. W. (2000). An experimental examination of the cohesion-performance relationship in an interactive team sport. *Journal of Applied Sport Psychology*. 12, 219-235.
- Gruber, J. J. y Gray, G. R. (1981). Factor patterns of variables influencing cohesiveness at various levels of basketball competitions. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 52, 19-30.
- Martens, R. y Petersen, J. A. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. *International Review of Sport Sociology*, 6, 44-61.
- Menselsohn, D. (1998). El sociograma deportivo. *Lecturas: Educación Física y Deportes. Revista Digital*, 3, nº 12. [acceso 17/7/05].
- Nurfarah, G. A. y Fauzee, O. (2003). Sport: improving sport performances through team cohesiveness. *Journal of the International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport, and Dance*, 39, 37-41.
- Rioux, G. y Chappuis, L. (1979). *Cohesión del equipo*. Valladolid: Miñón.

- Rodríguez Pérez, A. y Moreira, D. (2001). *El sociograma: estudio de las relaciones informales en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Turman, P. D. (2003). Coaches and cohesion: the impact of coaching techniques on team cohesion in the small group sport setting. *Journal of Sport Behavior*, 26, 86-104.
- Weinberg, R. S. y Gould, D. (1996). *Fundamentos de Psicología del deporte y el ejercicio físico*. Barcelona: Ariel.
- Widmeyer, W.N.; Brawley, L. R. y Carron, A. W. (1985). *The measurement of cohesion in sport teams: The group environment questionnaire*. Londres: Sports Dynamics.
- Yukelson, D. P. Weinberg, R. S. y Jackson, A. (1984). A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 6, 103-117.