



Grado en Psicología
Trabajo de Fin de Grado

Curso: 2020/2021

Convocatoria: Septiembre

Modalidad: Diseño de una propuesta de intervención

Título del trabajo: Motivación y cohesión grupal en el rendimiento deportivo: una propuesta de intervención.

Autor: Juan Antonio Belmonte González

Tutor académico: Carlos Candela Agulló

Elche a 1 de septiembre de 2021

ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	4
Diseño del programa	7
Objetivos de la intervención	7
Método	7
Procedimiento	7
Evaluación y descripción de los instrumentos	10
Diseño de las sesiones	11
Sesión 1	11
Sesión 2	12
Sesión 3	14
Sesión 4	15
Sesión 5	18
Sesión 6	19
Sesión 7	21
Discusión y conclusiones	23
Referencias bibliográficas	24
Anexos	28

Resumen

El objetivo de este trabajo es solucionar o prevenir dinámicas de resultados negativos de equipos deportivos como consecuencia de una mala cohesión grupal, una baja motivación y el síndrome de burnout en sus jugadores y, en consecuencia, evitar así las consecuencias negativas que afectan directamente sobre los resultados y objetivos del propio club. Esta propuesta de intervención se centrará en el trabajo de la cohesión grupal del equipo así como en lograr un nivel óptimo de motivación en los jugadores del mismo.

La intervención constará de 7 sesiones, cuyo resultado se obtendrá mediante la comparación de las mediciones que se realicen en la primera y última sesión.

Palabras clave: burnout, cohesión grupal, equipos deportivos, motivación y rendimiento.

Abstract

The objective of this work is to solve or prevent negative results dynamics of sports teams as a result of poor group cohesion, low motivation and burnout syndrome in their players, and that would prevent the negative consequences that directly affect the results and objectives of the club itself. This intervention proposal will focus on the work of team group cohesion as well as achieving an optimal level of motivation in the club's players.

The intervention will consist of 7 sessions, the result of which will be obtained by comparing the measurements that are made in the first and last session.

Key words: burnout, group cohesion, motivation, performance and sports teams.

Introducción

El mundo del deporte y la competición por equipos cuenta con deportistas excepcionales que sobresalen por encima del resto, cuyo valor de mercado alcanza cifras incomprensibles. Algunos de los clubes con mayor presupuesto confeccionan sus equipos con este tipo de jugadores, realizando inversiones millonarias y estableciendo como objetivo ganar cualquier competición que disputen. Estos clubes disponen de jugadores que marcan la diferencia y, a priori, están considerados como favoritos para ganar cualquier competición en la que se encuentren, pero muchas veces fracasan de forma inexplicable ante equipos considerados inferiores y, por momentos, obteniendo un rendimiento muy inferior al esperado.

Multitud de estudios han investigado las consecuencias físicas y psicológicas que se van sucediendo a lo largo de una temporada en relación a las fases eliminatorias de trofeos y la clasificación del equipo en la liga que disputa. La posición del jugador influye en la fatiga física acumulada y la fuerza máxima media a lo largo de la temporada (por ejemplo en fútbol 11 un defensa central acumula un menor nivel de fatiga y mantiene un mayor nivel de fuerza máxima media que un lateral), además, la motivación y la cohesión grupal aumentan a lo largo de la temporada a medida que el equipo se va acercando al cumplimiento de sus objetivos, y viceversa (Ramos, 2016).

En relación al rendimiento de un equipo deportivo, se destaca una variable grupal fundamental, la dinámica interna y continua interacción entre los componentes del equipo. Según Paglilla y Paglilla (2005) “equivalente a un jugador extra cuando un equipo interactúa acertada y fluidamente, así como también le suma jugadores al oponente, cuando un equipo mantiene niveles de conflicto grupal o individual en su interior”. Esta cohesión grupal puede explicar la derrota de un equipo con grandes jugadores ante un equipo de menor presupuesto que cuenta, en cambio, con una reforzada cohesión interna de grupo y un elevado compromiso.

Dentro del ámbito deportivo ha existido siempre un gran rechazo hacia mantener relación con otros ámbitos que no fuesen considerados estrictamente deportivos, como es la psicología del deporte. Si bien últimamente esta rama de la psicología que se centra en el rendimiento deportivo ha logrado abrirse camino demostrando su importancia dentro de los equipos deportivos. En relación a la importancia de la psicología del deporte, Gálvez y Paredes (2007) describieron una serie de aspectos psicológicos que influyen en los futbolistas, y entre los cuales se resalta la relación entre entrenador y deportistas y la motivación de los jugadores.

La motivación es una variable psicológica muy determinante en el compromiso y adherencia al deporte, siendo el elemento más decisivo del comportamiento humano (Iso-Ahola y St.Clair, 2000), ya que la motivación lo despierta, dirige y regula (Murray, 1964; Roberts, 2001). Este mecanismo psicológico rige la dirección, intensidad y persistencia de la conducta (Kanfer, 1994; Sage, 1977).

Halliwell (1994) destacó que el entrenador es una figura muy importante y relevante para el deportista y la motivación del mismo, y estableció que el entrenador debe transmitir entusiasmo, energía y seguridad a sus jugadores, reconocer y potenciar las cualidades individuales de cada uno de sus jugadores, planificar los objetivos, centrar la atención en la mejora de las actuaciones, proporcionar refuerzo positivo y castigar al jugador cuando sea necesario. Además de esto, también argumentó que el respeto mutuo entre entrenador y los jugadores tiene efecto en la motivación de los atletas.

Relacionado con la motivación, puede surgir el denominado “burnout” o síndrome de sentirse quemado, el cual consume la motivación del deportista y consta de tres dimensiones como son el agotamiento emocional, la despersonalización y la reducida realización personal (Maslach y Jackson, 1981). Existe una relación entre sufrir este síndrome y abandonar la práctica deportiva, y la influencia directa de esta situación sobre la motivación del deportista (Garcés de Los Fayos y Cantón, 1995).

Feigley (1984) consideraba que el burnout en deportistas se caracteriza por “una pérdida progresiva de idealismo, energía y motivación, apareciendo un estado de fatiga, incremento de la irritabilidad y pérdida de entusiasmo, producido por un “trabajo” duro realizado durante demasiado tiempo en situaciones de alta presión”. Posteriormente, Fender (1989) definió el burnout como “una reacción a los estresores de la competición deportiva, y se caracterizaría por agotamiento emocional, actitud impersonal hacia los sujetos de su entorno deportivo y disminución del rendimiento deportivo”, que además coincide con las tres dimensiones previamente comentadas del burnout que establecieron Maslach y Jackson (1981). Acto seguido, Loehr (1990) distribuyó las consecuencias del burnout en tres etapas, donde en la primera se produce una disminución del entusiasmo y de la energía, en la segunda surge un abandono y angustia y, en la tercera, se da una pérdida de confianza y autoestima, depresión, alienación y abandono.

Cabe destacar que para la realización de la presente propuesta de intervención se ha contado con la información de diversos estudios y propuestas previamente realizados. Relacionado con el

entrenador y la motivación que el mismo debe ser capaz de lograr en sus jugadores se ha consultado el capítulo 5 del libro “Intervención psicosocial”, de Blanco y Rodríguez (2007), que se centra en “entrenar a los entrenadores” para lograr así que los mismos contribuyan al desarrollo de una óptima motivación de sus jugadores. Por otro lado, en relación a la motivación, también se ha contado con la ayuda de un artículo denominado “The Cognitive and Motivation Intervention Program in Youth Female Volleyball Players” de Claver et al. (2017), una propuesta de intervención centrada en la influencia que puede llegar a tener opinar y decidir acerca de acciones tácticas en los entrenamientos sobre la motivación. Finalmente, se trabajará la cohesión de grupo partiendo de la base del estudio “Aplicación de un programa de intervención para mejorar la cohesión y la eficacia en jugadores de baloncesto”, extraído de *Cuadernos de Psicología del Deporte* (Vol. 9, núm 1 pp. 73-84). Este estudio destaca la necesidad de emplear en los entrenamientos actividades de colaboración, participación y cooperación en las que la contribución al grupo sea muy importante para lograr los objetivos.



Diseño del programa

Objetivos de la intervención

Objetivo general

El objetivo general es mejorar la cohesión grupal y la motivación de los jugadores del equipo.

Objetivos específicos

Dentro de los objetivos específicos, se espera:

- Reforzar la cohesión grupal interna de los jugadores del equipo.
- Lograr que el entrenador sea capaz de motivar a sus jugadores y fortalecer la cohesión grupal del equipo.
- Lograr que los jugadores presenten altos niveles de motivación.
- Evitar la aparición de burnout en los jugadores.

Método

Procedimiento

El presente programa va dirigido a aquellos equipos deportivos que pretenden prevenir o solucionar problemas de rendimiento en sus jugadores debidos a una débil cohesión grupal, bajos niveles de motivación o consecuencias del síndrome de burnout, independientemente del deporte que practiquen.

En caso de que el club pretenda prevenir estos problemas de rendimiento, el programa deberá aplicarse durante la pretemporada, tratando de comenzar directamente con un alto rendimiento de los jugadores, pues los primeros partidos pueden ser tan decisivos como los últimos. Por el contrario, si el equipo se encuentra inmerso en una difícil situación durante la temporada, el programa comenzará a aplicarse durante la misma, tratando de invertir dicha situación y lograr acabar la temporada consiguiendo disputar los objetivos que continúan siendo alcanzables. En ambas situaciones, el psicólogo deportivo, o grupo de psicólogos especializados en deporte, seguirá trabajando con el equipo durante el transcurso de la temporada, resolviendo dudas o conflictos y trabajando las situaciones específicas que surjan conforme avanza la temporada y el equipo se encuentra en los encuentros cruciales para sus objetivos.

El programa cuenta con un total de 7 sesiones, con una duración aproximada de una hora por sesión y una frecuencia de aplicación de una sesión por semana. Estas sesiones se llevarán a cabo en el lugar habitual de entrenamiento, así el jugador estará en un ambiente conocido y agradable para el mismo.

La primera sesión y la séptima irán destinada al pase de los instrumentos seleccionados para evaluar las variables que se pretenden trabajar. La comparación de las puntuaciones de los tests y retest ofrecerá la información necesaria para evaluar el éxito del programa y, en caso de ser necesario, los aspectos concretos sobre los que se debe trabajar durante la temporada.

Las sesiones 2 y 3 se centrarán en la cohesión grupal. En la segunda sesión se impartirá información teórica sobre la misma y se establecerán ejercicios y actividades cuyo papel principal será la cooperación y el trabajo en grupo para lograr objetivos. La tercera sesión irá dirigida al entrenador y cómo este puede fortalecer la cohesión interna del equipo, además de tratar la importancia de los encuentros extradeportivos en relación con esta variable.

Finalmente, las sesiones 4, 5 y 6 irán destinadas al trabajo de la motivación. Las sesiones 4 y 5 trabajarán las estructuras del TARGET, para lo cual tanto el entrenador como los jugadores deben estar involucrados. Se presentarán una serie de pautas y estrategias para que el entrenador las lleve a cabo con los jugadores durante los entrenamientos y así lograr desarrollar cada estructura. La 6ª sesión finalizará el trabajo sobre la variable motivación mediante el desarrollo de climas que apoyen la autonomía de los jugadores, tratando de potenciar en consecuencia la motivación intrínseca y el bienestar de los mismos.

Tabla 1

Cronograma

Sesión	Fecha	Objetivos	Contenido
1. Presentación del programa y medición de variables	1ª semana	<ul style="list-style-type: none"> ● Adquirir información sobre la motivación y la cohesión grupal ● Medir las variables que van a ser trabajadas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Presentación del programa ● Variables que afectan al rendimiento deportivo y van a ser trabajadas ● Medición de dichas variables
2. La cohesión grupal	2ª semana	<ul style="list-style-type: none"> ● Adquirir información 	<ul style="list-style-type: none"> ● Introducción teórica e

			<p>acerca de la cohesión grupal</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocer actividades que potencien la cohesión grupal 	<p>importancia de la cohesión grupal en el rendimiento deportivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ejercicios y actividades
3.	El entrenador y la cohesión grupal	3ª semana	<ul style="list-style-type: none"> ● Instruir al entrenador en estrategias para favorecer la cohesión grupal ● Fomentar los encuentros fuera del ámbito profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pautas y estrategias para el entrenador con el objetivo de desarrollar la cohesión del equipo ● Importancia de los encuentros extra-deportivos
4.	Estructuras T, A y R del TARGET	4ª semana	<ul style="list-style-type: none"> ● Informar sobre el TARGET ● Lograr en un manejo de las estructuras T, A y R del TARGET 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se impartirá una breve explicación del TARGET y se profundizará en sus estructuras T, A y R
5.	Estructuras G, E y T del TARGET	5ª semana	<ul style="list-style-type: none"> ● Lograr en un manejo de las estructuras G, E y T del TARGET 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se profundizará en las estructuras G, E y T del TARGET
6.	Climas motivacionales de apoyo a la autonomía	6ª semana	<ul style="list-style-type: none"> ● Informar sobre los beneficios de la motivación interna ● Lograr que el entrenador cuente con habilidades para lograr un clima que apoye la autonomía y potencie la motivación interna 	<ul style="list-style-type: none"> ● Impartición de información acerca de la autonomía de los jugadores y su correlación con la motivación intrínseca y bienestar
7.	¿Hemos mejorado?	7ª semana	<ul style="list-style-type: none"> ● Reevaluar las variables 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se rellenarán de nuevo los

trabajadas	instrumentos de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> ● Verificar el éxito del programa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se compararán las puntuaciones de los tests y retests ● Se verificará el éxito del programa

Evaluación y descripción de los instrumentos

En la primera y en la última sesión del programa de intervención, los jugadores del club que desee llevarla a cabo deberán completar los siguientes cuestionarios:

- Para evaluar el burnout se utiliza el Inventario de Burnout en Deportistas Revisado (IBD-R), una revisión más actual, de 19 ítems y propuesta por Garcés de los Fayos et. al en 2012 del “Inventario de Burnout en Deportistas” (IBD) elaborado por Garcés de Los Fayos (1999). El factor Reducida Realización Personal presenta un Alpha de Cronbach de .70, el factor Despersonalización presenta un valor de .72 y el factor Agotamiento Emocional presenta un Alpha de Cronbach de .73. La consistencia interna global del cuestionario en su conjunto es de .75. Presenta un formato de respuesta de tipo Likert, con cinco alternativas de respuesta: Nunca he sentido o pensado esto (1), Alguna vez al año lo he pensado o sentido (2), Alguna vez al mes lo he pensado o sentido (3), Alguna vez a la semana lo he pensado o sentido (4), Pienso o siento esto a diario (5).
- Para evaluar cohesión grupal se utiliza Cuestionario de ambiente de Equipo (CAE), una adaptación del Group Environment Questionnaire (GEQ) propuesto por Carron, Widemeyer y Brawley (1985) que, según diversos autores como Hanrahan y Gallois (1993) contiene las bases teóricas y propiedades psicométricas más sólidas para evaluar la cohesión grupal. Se divide en las subescalas de Atracción individual hacia la tarea (ATG-T), Atracción individual social hacia el grupo (ATG-S), Integración en el grupo en lo referente a la tarea (GI-T) e Integración en el grupo en lo referente a lo social (GI-S), y se ha convertido en el instrumento más empleado para medir la cohesión en equipos deportivos. Consta de 18 ítems y el formato de respuesta es de tipo Likert con un rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 5 a totalmente de acuerdo. Los valores de consistencia interna para cada escala son 0,73, 0,77, 0,61 y 0,67.
- Para evaluar la motivación se utiliza la Escala “Motivación” del cuestionario Características Psicológicas Relacionadas con el Rendimiento Deportivo (CPRD) de Gimeno et. al (2001).

Este cuestionario consta de 6 escalas divididas en 55 ítems, con un formato de respuesta tipo likert y 5 opciones de respuesta, con un nivel de consistencia interna ligeramente superior al mínimo aceptable ($\alpha = 0.70$). Para evaluar la motivación de los deportistas se trabajará con la escala “motivación” del mismo, la cual consta de 8 ítems y tiene como principal función poder comparar las puntuaciones globales previas y posteriores a una intervención.

Diseño de las sesiones

Sesión 1. Presentación del programa y medición de variables

Esta primera sesión se focalizará en la presentación del programa y del profesional o profesionales que impartirán el programa. Se tratarán los conceptos de cohesión grupal, motivación y burnout y se cumplimentarán los instrumentos con motivo de evaluar dichas variables.

Materiales

- Instrumentos:
 - “Inventario de Burnout en Deportistas Revisado” (IBD-R).
 - Cuestionario de ambiente de Equipo (CAE).
 - Escala “Motivación” del cuestionario Características Psicológicas Relacionadas con el Rendimiento Deportivo (CPRD).
- Diapositivas “Sesión 1. Presentación del programa y medición de variables”. Se trata de una presentación en power point que ilustre el contenido y la finalidad del programa, así como las variables que se trabajarán y los instrumentos de medición de las mismas.

Objetivos

- Conocer la importancia de la cohesión interna del equipo y la motivación del mismo, así como el papel del entrenador en estas variables y el famoso síndrome de Burnout que puede aparecer en los jugadores.
- Medir inicialmente las variables que se van a tratar en este programa.

Contenidos

- Presentación del programa de intervención y del psicólogo, o grupo de psicólogos, que lo llevará a cabo.
- Breve introducción teórica acerca de las variables que afectan en el rendimiento deportivo y van a ser trabajadas en el programa.

- Medición de dichas variables mediante los instrumentos seleccionados.

Desarrollo

Esta primera sesión tendrá una duración estimada de una hora, pudiéndose acortar o alargar en función del tiempo requerido por parte de los jugadores para cumplimentar los instrumentos y resolver las cuestiones pertinentes.

Presentación del psicólogo y el programa de intervención

En un primer instante, se realizará una presentación del psicólogo ante los miembros del equipo y se procederá a explicar en qué consiste el programa que se va a llevar a cabo, los objetivos del mismo, la fecha y duración de las sesiones y el contenido de las mismas. Dentro de esta presentación se tratará brevemente la influencia de la motivación y la cohesión grupal en el rendimiento deportivo, así como el concepto de burnout.

Medición de las variables

Para poder verificar la eficacia del programa, se realizará una medición de las variables antes y después de la aplicación del mismo, esto permitirá realizar una comparativa de las puntuaciones de cada variable y observar si se han cumplido los objetivos propuestos inicialmente. En esta sesión se cumplimentarán los instrumentos IBD-R, CAE y CPRD.

Resolución de dudas y preguntas

Al finalizar la sesión se permitirá que los jugadores y/o entrenador formulen preguntas acerca del programa de intervención y aspectos relacionados con el mismo.

Sesión 2. La cohesión grupal

La segunda sesión del programa irá destinada al trabajo de la dinámica interna y cohesión grupal de los jugadores del equipo. Para ello se considera fundamental que los jugadores se impliquen en ciertas actividades durante los entrenamientos en las que la colaboración, participación y cooperación con el grupo son vitales para la consecución de los objetivos.

Materiales

- Diapositivas “Sesión 2. Cohesión grupal”. Se trata de una presentación en power point que ilustre el concepto de cohesión grupal y las actividades planteadas.
- Vídeos ilustrativos acerca de ejercicios aplicables a los entrenamientos que fortalecen la

cohesión grupal.

Objetivos

- Conocer qué es la cohesión grupal de un equipo y su influencia en el rendimiento deportivo.
- Conocer ejercicios aplicables a los entrenamientos del equipo que favorezcan una fuerte cohesión grupal.

Contenidos

- Breve introducción teórica sobre la cohesión grupal y su importancia y relación con el rendimiento deportivo.
- Explicación de ciertos ejercicios y actividades que pueden realizarse en los entrenamientos y que ayudan a aumentar la cohesión grupal del equipo.

Desarrollo

Esta segunda sesión tendrá una duración estimada de una hora, en la que se impartirán los contenidos mencionados anteriormente. Tras finalizar la sesión, se les permitirá a los jugadores y entrenador que cuenten con un espacio de tiempo para solucionar dudas y formular preguntas acerca de los contenidos impartidos, posibles conflictos grupales actuales o formas de aplicación y ejecución de las actividades propuestas.

¿Qué es la cohesión grupal y cómo influye en el rendimiento deportivo?

Con la ayuda de una presentación en power point, se definirá el concepto de cohesión grupal en el ámbito deportivo pertinente y se expondrá la importancia del trabajo de la misma debido a su fuerte correlación con el rendimiento y resultados deportivos del equipo.

Ejercicios y actividades para trabajar la cohesión en los entrenamientos

En relación al equipo deportivo sobre el que se aplicará el programa, se seleccionarán diversas actividades y ejercicios que se suelen realizar en los entrenamientos de dicho deporte y que fortalecen en gran medida la cohesión grupal de los jugadores.

En el caso de deportes como el baloncesto o el fútbol, se podrían emplear actividades como acciones de ataque y defensa en superioridad, ataque posicional, defensa en zona... diversas actividades en las que el trabajo en grupo será esencial para finalizar la acción atacante o defensiva con éxito. Además, se pueden emplear durante los entrenos algunas actividades aisladas de corta duración como puede ser la conocida “fila de cojos”, en la que los jugadores deben correr en grupos

coordinados en los que se disponen uno detrás de otro agarrando una de las piernas del compañero.

Las actividades y ejercicios propuestos serán explicados detalladamente, destacando la importancia de la cooperación de todos los miembros del grupo, y con la ayuda de vídeos ilustrativos que despejen cualquier duda sobre la ejecución y las normas del ejercicio.

Resolución de dudas y preguntas

Al finalizar la sesión se permitirá que los jugadores y/o entrenador formulen preguntas acerca de la cohesión grupal y de las actividades planteadas.

Sesión 3. El entrenador y la cohesión grupal

Esta tercera sesión seguirá enfocada a la cohesión grupal y, concretamente, en el papel del entrenador en el desarrollo de la misma. Se le proporcionará al entrenador unas pautas sobre cómo puede fomentar la cohesión grupal durante las actividades (como pueden ser las propuestas en la sesión 2) de los entrenamientos. Además de este trabajo con el entrenador, se tratará la importancia de los encuentros de los jugadores fuera del ámbito profesional en la cohesión grupal y se fomentarán los mismos.

Materiales

- Diapositivas “Sesión 3. Entrenador y cohesión grupal”. Se trata de una presentación en power point que ilustre la importancia del entrenador en la fortaleza de la cohesión grupal del equipo así como las actividades que debe plantear el mismo en los entrenamientos para trabajar y reforzar esta variable.
- Diapositivas “Sesión 3. Encuentros extradeportivos y cohesión grupal”. Se trata de una presentación en power point que ilustre la importancia de los encuentros extradeportivos en el fortalecimiento del compromiso con el grupo y la cohesión grupal.

Objetivos

- Fomentar los encuentros de los jugadores fuera del ámbito profesional.
- Lograr en el entrenador un manejo de técnicas y pautas que fortalezca la cohesión grupal de los jugadores.

Contenidos

- Se instruirá al entrenador sobre ciertas pautas y técnicas que debe emplear durante la

realización de las actividades en los entrenamientos por parte de los jugadores para fortalecer así la cohesión grupal.

- Se informará a los jugadores sobre la importancia de quedar en horario extradeportivo, pues compartir aficiones y conocerse mejor fortalece en gran medida la cohesión grupal. Se tratará de fomentar estos encuentros fuera de los entrenamientos.

Desarrollo

El entrenador y la cohesión grupal

La conducta verbal del entrenador y sus acciones durante las actividades realizadas por los jugadores, como se ha mencionado con anterioridad, puede fortalecer la cohesión grupal, y por este motivo se le proporcionarán pautas y estrategias al mismo. Dentro de las diversas actividades propuestas previamente en la sesión 2, el entrenador deberá destacar: la responsabilidad de cada jugador para conseguir objetivos comunes, la importancia de realizar cambios en las parejas y grupos de jugadores durante las actividades para fomentar el aumento y la calidad de las relaciones entre los jugadores y premiar verbalmente los esfuerzos y contribuciones de los jugadores dirigidos a metas grupales.

Encuentros fuera del ámbito profesional para fortalecer la cohesión grupal

Los encuentros de los deportistas fuera del ámbito profesional permiten a estos aislarse de la competición y el deporte que practican y poder conocerse y compartir gustos y aficiones. Esto puede afianzar las relaciones entre los deportistas y, por tanto, fortalecer la cohesión grupal y la dinámica interna del equipo. Para ello se debe concienciar a los futbolistas de la importancia de estos encuentros extradeportivos y, tras ello, proporcionar ideas sobre lugares y actividades, así como planificar al menos un encuentro o actividad de este tipo cada semana si es posible.

Resolución de dudas y preguntas

Al finalizar la sesión se permitirá que el entrenador, por un lado, realice las preguntas oportunas sobre las pautas verbales que se le han proporcionado y, por otro lado, que los jugadores resuelvan las dudas que puedan tener acerca de los encuentros extradeportivos y la fortaleza de la cohesión del grupo.

Sesión 4. Estructuras T, A y R del TARGET

Tras las primeras sesiones enfocadas en la cohesión grupal de los miembros del equipo, se comenzará a trabajar a partir de esta cuarta sesión la motivación de los jugadores. El entrenador

representa un papel importante en relación a esta variable, pues pueden ser capaces de contribuir en el desarrollo de la motivación de sus deportistas y, por tanto, se debe instruir a los entrenadores para ello. Se trabajará, en las sesiones 4, 5 y 6, en la creación de climas motivacionales de implicación en la tarea mediante las estructuras del TARGET y de apoyo a la autonomía.

La sesión 4, junto a la quinta sesión, se centrará en impartir información al entrenador sobre las estructuras del TARGET (Tarea, Autoridad, Reconocimiento, Grupos, Evaluación y Tiempo), las cuales permiten evaluar el clima que logra crear el entrenador y establecer objetivos de intervención. En esta cuarta sesión se expondrán las características básicas de las estructuras T, A y R, y las estrategias precisas para desarrollarlas, partiendo de las propuestas de Epstein (1988) y de Ames (1992b). La quinta sesión se centrará en desarrollar las estructuras G, E y T restantes.

Materiales

- Diapositivas “Sesiones 4 y 5. Estructuras del TARGET”. Se trata de una presentación en power point que ilustre el concepto de las estructuras del TARGET y las estrategias planteadas para desarrollar dichas estructuras.

Objetivos

- Informar al entrenador sobre las características de las estructuras del TARGET.
- Lograr en el entrenador un manejo de estrategias útiles para desarrollar cada estructura del TARGET.

Contenidos

- Se instruirá al entrenador sobre ciertas estrategias que debe emplear para lograr llevar a cabo las estructuras T, A y R del TARGET, con motivo de potenciar la motivación de los jugadores.

Desarrollo

Estructura Tarea (T)

La estructura “Tarea” hace referencia al aprendizaje que se les demanda a los jugadores y las indicaciones que reciben. Recoge en contenido y el desarrollo de la tarea, su dificultad, el diseño de los entrenamientos y partidos y el material empleado. Se pretende que las tareas estén estructuradas de tal forma que los jugadores puedan crear sus propios programas de trabajo, y el entrenador, a su vez, debe presentar estas tareas de forma que logren una implicación directa de los deportistas. Para ello se plantean las siguientes estrategias:

1. Presentación de un elevado número de tareas de exigencia media en las que se subraye el desafío individual y la implicación.
2. Apoyar a los jugadores en el establecimiento de metas de ejecución.
3. Adaptar la exigencia de las tareas en los entrenamientos a cada jugador.

Estructura Autoridad (A)

La estructura “Autoridad” hace referencia a la forma y frecuencia de la participación del entrenador y los jugadores, así como el reparto en el proceso de toma de decisiones. Los deportistas necesitan desarrollar ciertas variables como la independencia, responsabilidad y autonomía, para lo cual se pretende:

1. Que los deportistas colaboren en el proceso de toma de decisiones y tener en cuenta el punto de vista y las opiniones de cada jugador. Esto podría aplicarse, por ejemplo, en el planteamiento de tácticas que se aplicarán en el encuentro contra cierto rival.
2. Que los jugadores cuenten con oportunidades para demostrar y desarrollar su liderazgo.

La implicación de los jugadores en el proceso de toma de decisiones conlleva que las tareas pasen de ser impuestas a propuestas por ellos mismos, por lo que su autonomía y, en consecuencia, su responsabilidad y compromiso se ven potenciados.

Estructura Reconocimiento ®

La estructura “Reconocimiento” hace referencia al reconocimiento y la motivación que el entrenador proporciona a sus jugadores en base a los resultados y el progreso obtenidos. La actuación del entrenador, como ya se especificó en el trabajo de la cohesión grupal, puede ser muy significativa sobre la actuación de los jugadores, y se le pedirá al entrenador que:

1. Reconozca la progresión y el esfuerzo de sus jugadores.
2. Ofrecer a todos los jugadores las mismas oportunidades de ser premiados o reforzados.
3. Establecer charlas privadas entre entrenador y jugador donde se trate el progreso individual del mismo.

Resolución de dudas y preguntas

Al finalizar la sesión se permitirá que los jugadores y el entrenador expresen sus dudas acerca del contenido impartido y de las estrategias prácticas propuestas para el desarrollo de las primeras 3 estructuras del TARGET.

Sesión 5. Estructuras G, E y T del TARGET

Esta quinta sesión se enfocará en las estructuras G, E y T del TARGET, en continuación con el trabajo realizado en la sesión 4.

Materiales

- Diapositivas “Sesiones 4 y 5. Estructuras del TARGET”. Se trata de una presentación en power point que ilustre el concepto de las estructuras del TARGET y las estrategias planteadas para desarrollar dichas estructuras.

Objetivos

- Informar al entrenador sobre las características de las estructuras del TARGET.
- Lograr en el entrenador un manejo de estrategias útiles para desarrollar cada estructura del TARGET.

Contenidos

- Se instruirá al entrenador sobre ciertas estrategias que debe emplear para lograr llevar a cabo las estructuras G, E y T del TARGET, con motivo de potenciar la motivación de los jugadores.

Desarrollo

Estructura Agrupamiento (G)

La estructura “Agrupamiento” hace referencia a la distribución de los jugadores del equipo en grupos durante los entrenamientos y partidos. Las diferentes distribuciones de los grupos puede favorecer habilidades como la aceptación mutua, tolerancia, resolución de problemas y conflictos y cooperación. Para ello se propone:

1. Crear grupos que se adapten a diversas circunstancias o situaciones, llevando a cabo diferentes formas de agrupaciones, como pueden ser grupos pequeños, grandes, focalizados en actividades de interacción...etc. Esto puede aplicarse al trabajo de estrategias atacantes o defensivas agrupando a los jugadores que participarán juntos en el próximo partido.
2. Hacer énfasis y premiar las soluciones creativas.

Estructura evaluación (E)

La estructura “Evaluación” hace referencia a los modelos de referencia que tienen los jugadores para su aprendizaje y conducta, así como los métodos para valorar la consecución de

dichos estándares. Se debe lograr en los jugadores la capacidad de saber cuándo han logrado adquirir cierta habilidad definitivamente para seguir avanzando en su aprendizaje y desarrollo. Para ello:

1. El jugador debe saber evaluarse y reconocer su esfuerzo, progreso y persistencia. El entrenador debe aclarar la importancia de estas auto-evaluaciones.
2. Los jugadores deben realizar auto-evaluaciones significativas utilizando, por ejemplo, cuadernos personales donde anoten tras el entrenamiento o partido una valoración del mismo, el progreso percibido (individual y grupal) y el esfuerzo realizado. Esto es algo que el entrenador podría exigirles a los jugadores con tal de que se impliquen en ello.

Estructura Tiempo Establecido (T)

La estructura “Tiempo Establecido” hace referencia al tiempo impuesto para realizar un entrenamiento o tarea. Si se establece un tiempo muy corto para finalizar una determinada tarea se conseguirá que sólo algunos jugadores la completen, por lo que es importante tener en cuenta que cada jugador progresa a un ritmo diferente. Por ello, se debe:

1. Saber que cada jugador entrena y progresa a un ritmo diferente.
2. Establecer para cada tarea un tiempo que permita a todos los jugadores poder realizarla.
3. Ayudar a los jugadores en la creación de objetivos personales a corto, medio y largo plazo donde puedan ir avanzando a su ritmo. Por ejemplo, un jugador de baloncesto podría tener un reto a corto plazo de anotar 5 puntos en un partido que, a largo plazo, conlleve un objetivo de anotar 15 puntos de media por partido.

Resolución de dudas y preguntas

Al finalizar la sesión se permitirá que los jugadores y el entrenador expresen sus dudas acerca del contenido impartido y de las estrategias prácticas propuestas para el desarrollo de las últimas 3 estructuras del TARGET.

Sesión 6. Climas motivacionales de apoyo a la autonomía

La sexta sesión irá destinada al desarrollo de la motivación intrínseca de los deportistas. El entrenador puede influir en la conducta de los jugadores mediante el clima que crean, pudiendo generar desmotivación en los deportistas o fomentar el desarrollo de la motivación extrínseca y/o intrínseca.

Materiales

- Diapositivas “Sesión 6. Climas motivacionales de apoyo a la autonomía”. Se trata de una presentación en power point que ilustre los beneficios de la motivación intrínseca y las estrategias que pueden ser utilizadas para fomentar un clima de apoyo a la autonomía de los jugadores.

Objetivos

- Informar acerca de los beneficios sobre la motivación intrínseca de los climas que apoyan la autonomía de los jugadores.
- Lograr en el entrenador un manejo de estrategias útiles para desarrollar climas motivacionales que apoyen la autonomía y potencien la motivación intrínseca.

Contenidos

- Se impartirá información acerca de la correlación positiva entre la autonomía de los jugadores del equipo y el desarrollo de la motivación intrínseca y el bienestar de los mismos.
- Se instruirá al entrenador sobre ciertas estrategias que debe emplear para lograr fomentar un clima de apoyo a la autonomía de sus jugadores.

Desarrollo

Climas motivacionales de apoyo a la autonomía

Según la teoría de la autodeterminación un entrenador puede presentar un estilo que va desde ser muy controlador hasta apoyar en gran medida la autonomía de sus jugadores (Deci, Schwartz, Sheinman y Ryan, 1981). Si el entrenador busca la autonomía de sus jugadores, potencia en los mismos la motivación intrínseca y su bienestar.

Estrategias para la creación de climas motivacionales de apoyo a la autonomía

Para fomentar la autonomía de los jugadores en el entrenamiento, se proponen las siguientes estrategias dirigidas al entrenador:

1. Ofrecer en la medida de lo posible opciones sobre el ritmo, frecuencia y tipo de ejercicios, ofreciendo a sus jugadores posibles la sensación de cierto control y autonomía en algunas actividades durante los entrenamientos.
2. Alabar y reconocer el progreso del deportista.
3. Conocer los pensamientos y sentimientos de los jugadores y responder positivamente a las críticas.
4. Explicar detenidamente la finalidad y los beneficios de cada actividad realizada.

Resolución de dudas y preguntas

Al finalizar la sesión se permitirá que los jugadores y el entrenador expresen sus dudas acerca del contenido impartido sobre los climas motivacionales de apoyo a la autonomía y su relación con el desarrollo de la motivación intrínseca de los jugadores, y de las estrategias propuestas para generar estos climas motivacionales.

Sesión 7. ¿Hemos mejorado?

Esta última sesión va dedicada a cumplimentar de nuevo los instrumentos. El programa ya ha finalizado y, por tanto, debe evaluarse de nuevo la cohesión grupal, la motivación y los niveles de burnout para poder realizar una comparación con los resultados obtenidos en la primera sesión y verificar el éxito del programa y el progreso de los jugadores.

Materiales

- Instrumentos:
 - “Inventario de Burnout en Deportistas Revisado” (IBD-R).
 - Cuestionario de ambiente de Equipo (CAE).
 - Escala “Motivación” del cuestionario Características Psicológicas Relacionadas con el Rendimiento Deportivo (CPRD).

Objetivos

- Reevaluar las variables trabajadas en el programa.
- Realizar una comparación con las puntuaciones obtenidas en el inicio del programa con el fin de verificar el éxito del mismo.

Contenidos

- Los jugadores rellenarán de nuevo los instrumentos proporcionados en la primera sesión.
- Se realizará una comparación de las puntuaciones previas y posteriores al programa.
- Se verificará el éxito del programa y se animará a los jugadores a continuar aplicando los conocimientos recibidos y se les ofrecerá la oportunidad de resolver dudas y trabajar los aspectos necesarios durante el transcurso de la temporada.

Desarrollo

Retests

Los jugadores volverán a rellenar los instrumentos de evaluación que fueron aplicados en la primera sesión del programa.

Comparación de las puntuaciones de los tests y retests

Las puntuaciones obtenidas en los retests serán comparadas con las obtenidas en los tests de la primera sesión, y se comprobará el supuesto progreso de los jugadores y éxito del programa.

Seguiremos trabajando

El psicólogo o grupo de psicólogos que imparten el programa debe informar a los jugadores acerca de la necesidad de seguir trabajando los contenidos y estrategias impartidos a lo largo de la temporada. El/los profesionales continuarán en el equipo durante el transcurso de la temporada, resolviendo dudas y conflictos y trabajando aquellos conceptos o estrategias oportunas según avance la misma y se vayan sucediendo los encuentros decisivos y la acumulación de minutos de juego, estrés, nervios, presión...etc.



Conclusiones

El objetivo principal del presente trabajo es plantear una propuesta de intervención con la finalidad de aumentar la cohesión grupal y la motivación de los miembros de un equipo deportivo. Si bien es cierto que no es una propuesta que se haya llevado a la práctica y verificado su éxito y eficacia, si se ha basado en propuestas de intervención ya realizadas y de las cuales se han extraído resultados positivos en este ámbito de deporte.

El hecho de haber enfocado esta propuesta de intervención de forma inespecífica, podría suponer una ventaja a la hora de aplicarla en distintos deportes de equipo. Por otro lado, cuenta con la limitación de que puede dejar escapar variables cuya influencia pueda ser notable en ciertas situaciones, contextos o deportistas.

Debido a lo mencionado previamente, el presente trabajo abre las puertas a futuras líneas de investigación y propuestas de intervención que abarquen un mayor número de variables o, por el contrario, intervenciones más específicas que pretendan trabajar específicamente una de las variables tratadas en este trabajo. En este sentido, esta propuesta puede servir para futuras propuestas de intervención adaptadas específicamente enfocadas un determinado club o deporte, además de poder servir como base de futuros trabajos que desarrollen la presente propuesta de intervención y añadan variables que resulten necesarias de trabajar en ciertas situaciones, contextos o deportistas.

Referencias bibliográficas

- Arce, C., Torrado, J., Andrade, E., Garrido, J. y de Francisco, C. (2008). Elaboración de una escala para la medida de la capacidad de liderazgo de los deportistas de equipo. *Psicothema*, 20(4), 913-917.
- Ames, C. (1992a). Classrooms, goal structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84, 261-274. Ames, C. (1992b). *Achievement goals, motivational climate, and motivational processes*. In G.C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 161-176). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Blanco, A. y Rodríguez, J. (2007). *Intervención Psicosocial*. Madrid: Pearson.
- Caccese, T.M. y Mayerberg, C.K. (1984). Gender differences in perceived burnout of college coaches. *Journal of Sport Psychology*, 6(3), 279-288.
- Carron, A.V., Widemeyer, W.N., y Brawley, R.L. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Claver, F., Jiménez, R., Gil-Arias, A., Moreno, A. y Perla, M. (2017). *The Cognitive and Motivation Intervention Program in Youth Female Volleyball Players*. NCBI. Recuperado el 10 de mayo de 2021 desde https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5680686/#j_hukin-2017-0147_ref_009.
- Coakley, J.J. (1992). Burnout among adolescent athletes: A personal failure or social problem?. *Sociology of Sport Journal*, 9(3), 271-285.
- Cohn, P.J. (1990). An exploratory study on sources of stress and athlete burnout in youth golf. *Sport Psychologist*, 4(2), 95-106.
- Conroy, D. E. (2006). *Enhancing motivation in sport*. American Psychological Association. Recuperado el 3 de abril de 2020 desde <https://www.apa.org/science/about/psa/2006/02/conroy#>.

- Deci, E. L., Schwartz, A., Sheinman, L. y Ryan, R. M. (1981). An instrument to assess adult's orientations toward control versus autonomy in children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology*, 73, 642-650.
- Epstein, J. L. (1988). Effective schools or effective students: dealing with diversity. En R. Haskins y D. MacRae (Eds.). *Policies for America's public schools: Teachers, equity, and indicators* (pp. 89-126). Norwood, NJ: Ablex.
- Feigley, D.A. (1984). Psychological burnout in high-level athletes. *Physician and Sportmedicine*, 12(10), 109-119.
- Fender, L.K. (1989). Athlete burnout: Potential for research and intervention strategies. *Sport Psychologist*, 3(1), 63-71.
- Gálvez, A. J. y Paredes, J. M. (2007). Aspectos psicológicos que influyen en el deportista. *Efdeportes.com*, 11(106), 1-1.
- Garcés de Los Fayos, E.J. (1999). *Burnout en deportistas: Un estudio de la influencia de variables de personalidad, sociodemográficas y deportivas en el síndrome*. Tesis Doctoral no publicada. Murcia: Universidad de Murcia.
- Garcés de Los Fayos, E.J. (1999). *Nivel de burnout y rendimiento deportivo* (pp. 91- 102). En E. Cantón (ed.): *Motivación y su Aplicación al Deporte*. Valencia: Promolibro.
- Garcés de Los Fayos, E. J., De Francisco, C. y Arce, C. (2012). Inventario de Burnout en Deportistas Revisado (IBD-R). *Revista de Psicología del Deporte*, 21, 271-278.
- Garcés de Los Fayos, E. J. y Cantón, E. (1995). El cese de la motivación: El síndrome de burnout en deportistas. *Revista de Psicología del Deporte*, 7, 147- 154.
- Garcés de Los Fayos, E. J. y Vives, L. (2003). Hacia un modelo teórico explicativo de burnout en deportistas: una propuesta integradora. *EduPsykhé*, 2, 221-242.
- Gimeno, F., Buceta, J. M. y Pérez-Llantada, J. M. (2001). El cuestionario "Características Psicológicas Relacionadas con el Rendimiento Deportivo" (C.P.R.D.): Características

psicométricas. *Análise Psicológica*, 11(1), 93-133.

Goodman, F. R., Kashdan, T. B., Mallard, T. T. y Schumann, M. (2014). A Brief Mindfulness and Yoga Intervention With an Entire NCAA Division I Athletic Team: An Initial Investigation. *Psychology of Consciousness: Theory, Research, and Practice*, 1(4), 339-356.

Halliwell, W. (1994). La motivación en los deportes de equipo. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 35, 51-57.

Hanrahan, S. y Gallois, C. (1993). Social interactions. En R.N. Singer, M. Murphy y L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 623-646). New York: MacMillan.

Leo, F. M., García, T., Parejo, I., Sánchez, P. A. y García-Más, A. (2009). Aplicación de un programa de intervención para la mejora de la cohesión y la eficacia en jugadores de baloncesto. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 9(1), 73-84.

Loehr, J.E. (1990). *El Juego Mental*. Madrid: Tutor.

Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981). M.B.I.: Maslach Burnout Inventory. Manual. Palo Alto: University of California, Consulting Psychologists Press.

Moreno-Arrebola, R., Martínez, A., Zurita, F. y San Román, S. (2017). La influencia del liderazgo del entrenador en los deportistas. *European Journal of Child Development, Education and Psychopathology*, 5(2). 73-84.

Paglilla, R. y Paglilla, D. (2005). La dinámica grupal de equipos deportivos. Planificación y conducción de equipos. *Efdeportes.com*, 10 (83), 1-1.

Ramos, F. (2016). *Valoración de los factores que influyen en el rendimiento deportivo de un equipo de balonmano de élite* (Tesis doctoral). Universidad de Burgos.

Sage, G. (1977). *Introduction to motor behavior: A neuropsychological approach*. Londres:

Addison-Wesley.

Schmidt, G.W. y Stein, G.L. (1991). Sport commitment: A model integrating enjoyment, drupout, and burnout. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13(3), 254-265.

Smith, R.E. (1986). Toward a cognitive-affective model of athletic burnout. *Journal of Sport Psychology*, 8(1), 36-50.



Anexos

Escala de Motivación del cuestionario “Características Psicológicas Relacionadas con el Rendimiento Deportivo” (CPRD) de Gimeno et. al (2001). Subescala “Motivación”

Ítem	Totalmente en desacuerdo → totalmente de acuerdo				
1. Algunas veces no me encuentro motivado/a para entrenar	0	1	2	3	4
2. Establezco metas u objetivos que debo alcanzar y normalmente los consigo	0	1	2	3	4
3. En este momento, lo más importante en mi vida es hacerlo bien en mi deporte	0	1	2	3	4
4. Mi deporte es toda mi vida	0	1	2	3	4
5. Suelo encontrarme motivado/a por superarme día a día	0	1	2	3	4
6. No merece la pena dedicar tanto tiempo y esfuerzo como yo le dedico al deporte	0	1	2	3	4
7. Durante los entrenamientos suelo estar muy concentrado/a en lo que tengo de hacer	0	1	2	3	4
8. Estoy dispuesto/a a cualquier esfuerzo por ser cada vez mejor	0	1	2	3	4

Plantilla de corrección subescala motivación CPRD Miguel Hernández

Ítem 1

4	3	2	1	0
---	---	---	---	---

Ítem 2

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Ítem 3

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Ítem 4

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Ítem 5

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Ítem 6

4	3	2	1	0
---	---	---	---	---

Ítem 7

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Ítem 8

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Puntuación directa:

Inventario de Burnout en Deportistas Revisado (IBD-R)

Responde a las siguientes cuestiones con una puntuación comprendida entre el 1 y el 5, donde:

Nunca he sentido o pensado esto (1), Alguna vez al año lo he pensado o sentido (2), Alguna vez al mes lo he pensado o sentido (3), Alguna vez a la semana lo he pensado o sentido (4), Pienso o siento esto a diario (5).

Ítem	Puntuación 1 - 5
1. Estoy emocionalmente defraudado con el trabajo deportivo que realizo	
4. Cuando me levanto por las mañanas y me enfrento con otro entrenamiento o competición me siento fatigado/a	
5. Comprendo fácilmente a las personas que me rodean en el ámbito deportivo	
7. Cuando me planteo seguir con mi práctica deportiva (entrenamientos o competición) me encuentro muy desgastado/a	
9. Soy efectivo/a tratando los problemas de las personas que me rodean en el ámbito deportivo	
10. Mi actividad me está desgastando excesivamente	
11. Influyo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi actividad deportiva	
12. Me he hecho más duro/a con la gente	
13. Me preocupa que esta actividad deportiva me esté endureciendo emocionalmente	
15. Estoy frustrado/a en mi actividad deportiva	
16. Con la práctica deportiva me he dado cuenta que hay que ser duro/a con las personas	
17. Realmente no me importa lo que les ocurra a las personas que me rodean en mi actividad deportiva	
19. Mi práctica deportiva me ha endurecido emocionalmente para tratar con las personas	
20. Puedo crear con facilidad un clima agradable en mi actividad deportiva	
21. Después de haber realizado mi actividad deportiva con quienes me rodean en el ámbito deportivo me siento estimulado/a	
22. Creo que consigo muchas cosas valiosas en esta actividad deportiva	
23. Me encuentro al límite de mis posibilidades	
25. En el ámbito de mi actividad deportiva los problemas emocionales son tratados de forma adecuada	

26. Llevar una disciplina de trabajo en mi actividad deportiva me agota emocionalmente	
--	--

