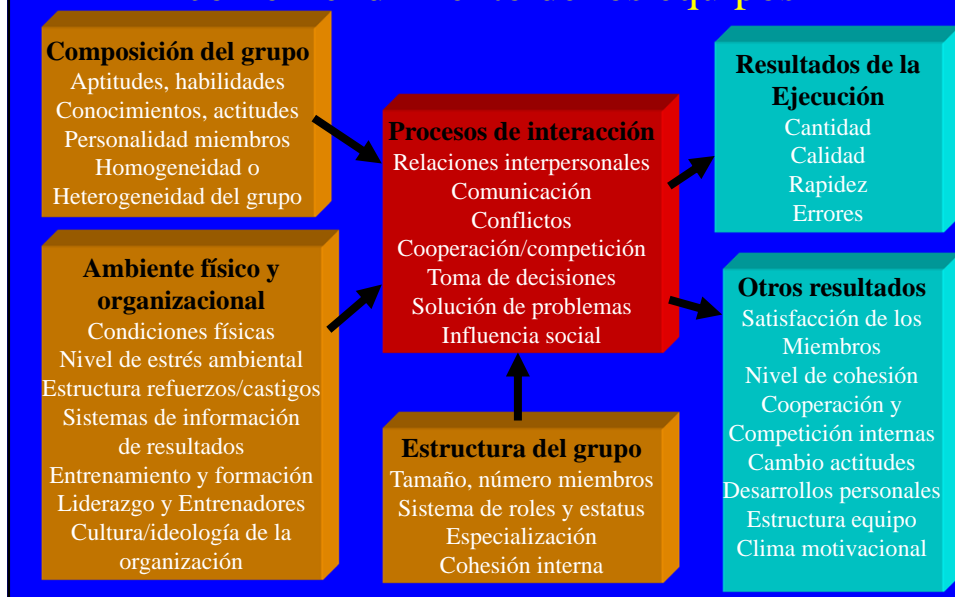


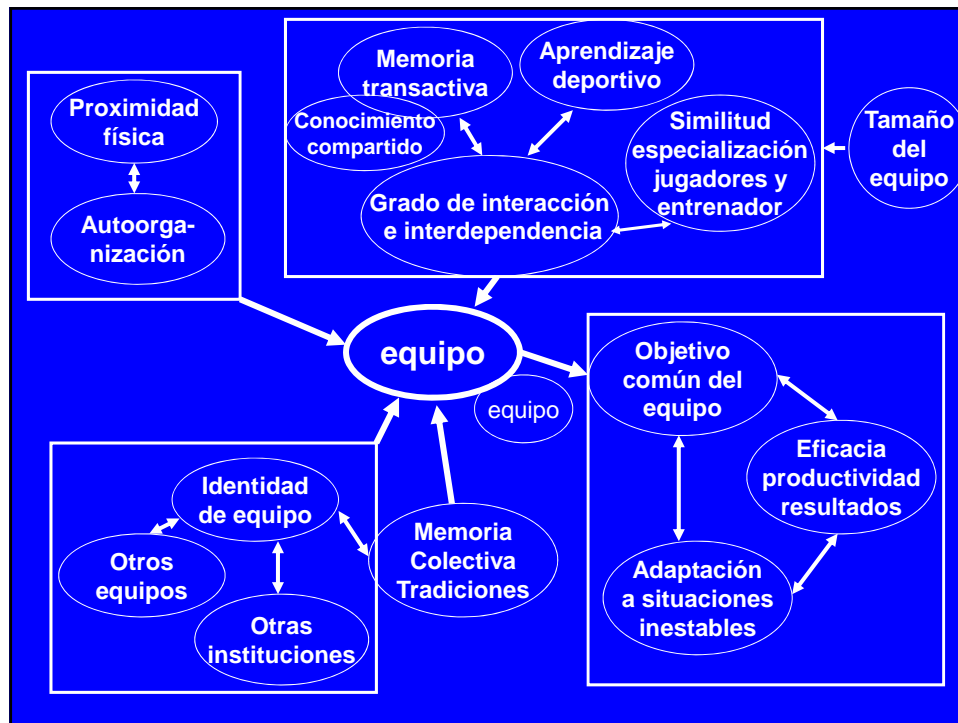
La excelencia en el manejo de las dinámicas internas de los equipos deportivos

Alexandre Garcia Mas
Universitat de les Illes Balears

alex.garcia@uib.es

Modelo Global de Factores relacionados con el rendimiento de los equipos

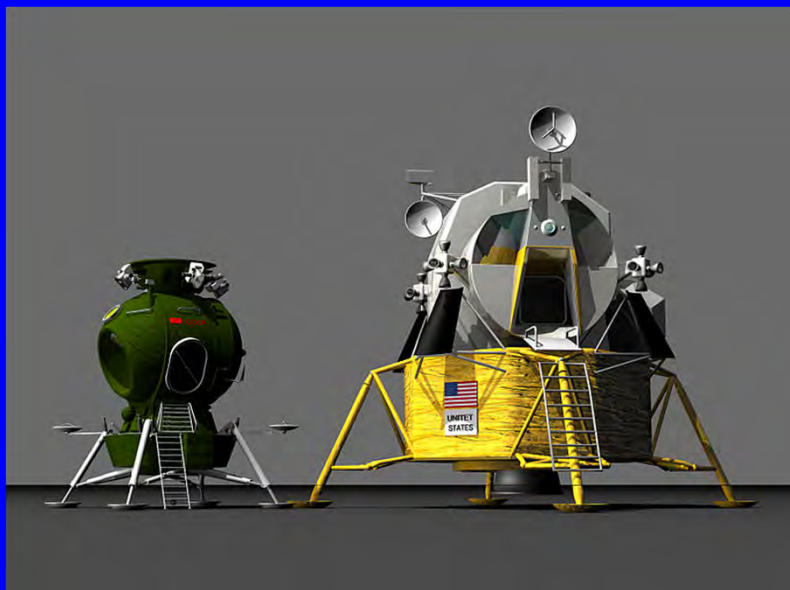




¿Qué pensar? ¿Qué hacer?
 ¿Qué evaluar? ¿Qué vemos en el equipo?

¿Qué pensar? ¿Qué hacer?
¿Qué evaluar? ¿Qué vemos en el equipo?

¿Qué sabemos sin dudas?



Excelencia: conocimiento, manejo y control de las variables de dinámica de equipos deportivos

Las mejores 4

- Memoria transactiva
 - Coordinación comunicativa
- Autoeficacia colectiva
- Cohesión deportiva
 - Roles dentro del equipo
- Cooperación deportiva
 - Necesidades de los jugadores

Memoria transactiva y coordinación comunicativa

Memoria transactiva y efectividad de equipos

Sánchez-Manzanares, M. Rico, R. Gil, F y SanMartín, R (2006) Memoria Transactiva en equipos de toma de decisiones: implicaciones para la efectividad del equipo. *Psicothema*, 18, 4, 750-756.

- División cooperativa del trabajo entre miembros equipo para:
 - Aprender
 - Recordar
 - comunicar
- conocimientos relevantes sobre distintas facetas del equipo y de la tarea a realizar

Memoria transactiva y efectividad de equipos

Sánchez-Manzanares, M. Rico, R. Gil, F y SanMartín, R (2006) Memoria Transactiva en equipos de toma de decisiones: implicaciones para la efectividad del equipo. *Psicothema*, 18, 4, 750-756.

- Efectividad de un equipo
 - Rendimiento como calidad, cantidad o satisfacción del resultado
 - Impacto del equipo sobre los miembros
 - Satisfacción
 - Crecimiento personal
 - Capacidad equipo para rendir a largo plazo, asegurando su supervivencia

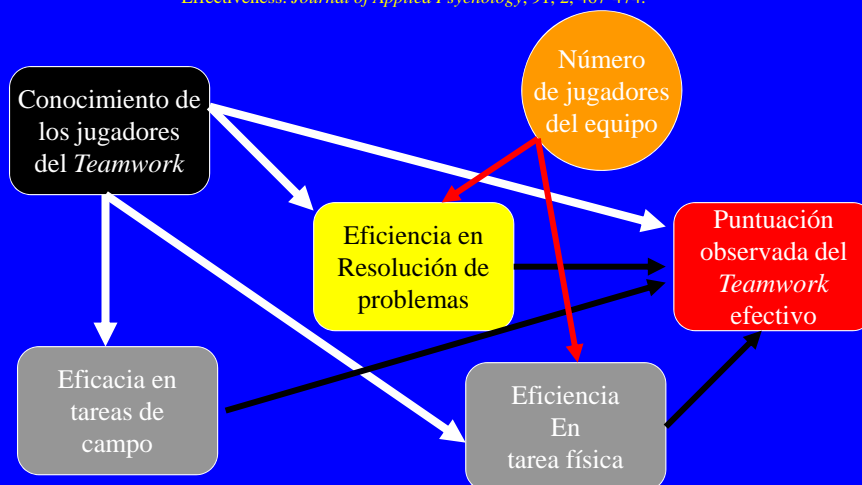
Memoria transactiva y rendimiento en equipos

Austin, J. (2003) Transactive Memory in Organizational Groups. *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 866-878.

- Es una combinación del *conocimiento (habilidad)* poseído por *cada* miembro (*jugador*),
- y una conciencia *colectiva (equipo)* de QUIÉN SABE CADA COSA

Conocimiento grupal de la maestría compartida, rendimiento y eficacia observada

Hirschfeld, RR, Jordan, MH, Feild, HS, Giles, WF y Armenakis, AA (2006) Becoming Team Players: Team Member's Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91, 2, 467-474.



Comunicación e interacción en un equipo durante el juego

LeCouteur, A y Feo, R (2011). Real-time communication during play: Analysis of team-mates' talk and interaction. *Psychology of Sport and Exercise*, 12, 2, 124-134.

- No se habla más cuando se gana
- Los resultados NO apoyan la presunción de que “hablar más” mejora la coordinación en movimientos defensivos
- Relación “habla” con “actual orientación” del receptor
- Cuando el “habla” es independiente de la situación actual, se producen mejores movimientos defensivos
- Altas frecuencias de “habla” NO están asociadas con mejor coordinación, o rendimiento defensivo mejorado
- Más efectiva si se utiliza CNV o V con relación a la posición real del receptor
- Más efectiva si se indica clave (nombre, acción) del opositor

El caso del “gol psicológico”

Roffé, M., Garcia-Mas, A. y Morillas, M. (2006). El gol psicológico. *Revista de Psicología del Deporte*, 18(2), 123-145.

Coordinación, Comunicación, Conocimientos compartidos y expertise en equipos

Eccles, DW y Tennenbaum, G (2004) Why an Expert Team is More Than a Team of Experts: A Social-Cognitive Conceptualization of Team Coordination and Communication in Sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 26, 542-560.

- Un equipo puede considerarse una unidad cognitiva
- Coordinación: integración de las operaciones del equipo en una manera sincronizada para formar una composición de acciones que logre un rendimiento satisfactorio
 - Conocimientos compartidos de las habilidades de los miembros del equipo
 - Diferencias entre *taskwork* (sin coordinación, personal) y *teamwork* (requiere coordinación)
 - Relevancia de la comunicación verbal y no verbal; intencional y no-intencional
 - Mediciones de coordinación, comunicación, y de conocimiento compartido
 - Relación con memoria transactiva

El líder que contagia su estado de ánimo al equipo

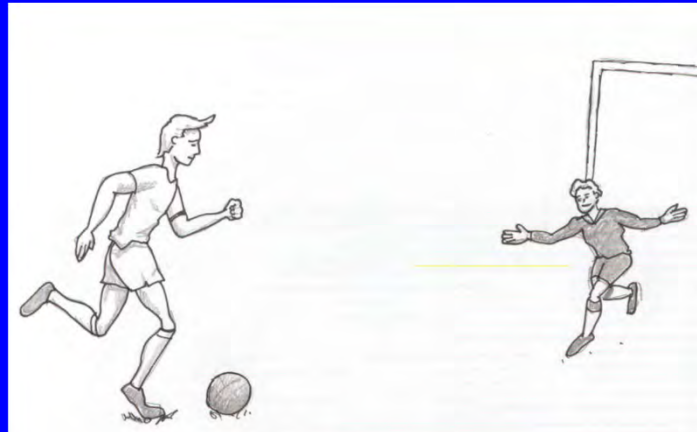
Sy, T., Saavedra, R. y Côte, S. (2005) The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 2, 295-305.



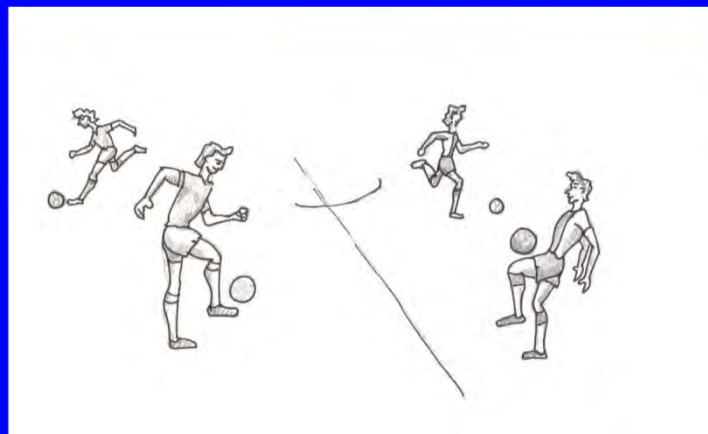
¿Y cómo lo trabajamos para la
excelencia?

Autoeficacia grupal

Test Gráfico de Situaciones Deportivas (TGSD)
García-Mas et al., 2008



Test Gráfico de Situaciones Deportivas (TGSD)
García-Mas et al., 2008



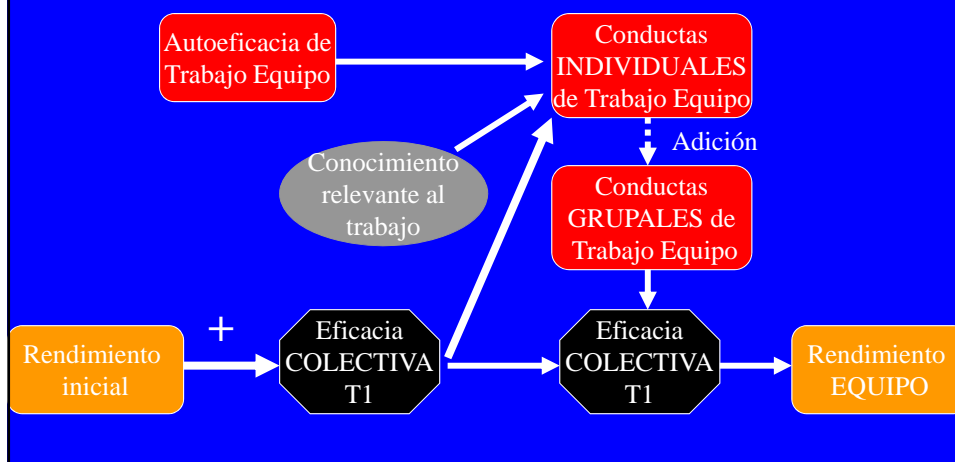
El desarrollo de la eficacia colectiva en los equipos

Tasa, K., Taggar, S., Seijts, G.H. (2007) The development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1, 17-27.

- Conductas de Trabajo de Equipo
- Tipologías de Conocimientos transferibles, capacidades y habilidades necesarios para el trabajo en equipo (KAS, Stevens y Campion, 1994):
 - Interpersonal KSA
 - Resolución de conflictos
 - Resolución de problemas colaborativa
 - Comunicación
 - Automanejo KSA
 - Establecimiento de objetivos
 - Manejo del rendimiento
 - Planificación
 - Coordinación de tareas

El desarrollo de la eficacia colectiva en los equipos

Tasa, K., Taggar, S., Seijts, G.H. (2007) The development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1, 17-27.



Las fuentes de la autoeficacia (Bandura, 1977)

- Experiencias previas
- Persuasión verbal
- Experiencias vicarias, observadas
- Estado físico, fisiológico y mental
- Expectativas, rendimiento, atribuciones

¿Y cómo lo trabajamos para la
excelencia?

La cohesión deportiva

Cohesión de grupo Primeras definiciones I

Lott, AJ, Lott, BE (1965) Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction. *Psychological Bulletin*, 64, 4, 259-309.

- La propiedad del grupo que se infiere de la cantidad y fuerza de las actitudes positivas mutuas entre los miembros de un grupo
- El deseo de los individuos de mantener su membresía del grupo, al que contribuyen distintas fuerzas independientes, aunque el consenso es que la atracción entre los miembros es muy relevante (Festinger, Schachter y Back, 1950)

Cohesión de grupo

Primeras definiciones II

Lott, AJ, Lott, BE (1965) Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction. *Psychological Bulletin*, 64, 4, 259-309.

- Antecedentes de la atracción
 - Interacción
 - Cooperación-competición (Salomon, 1960; Myers, 1962)
 - Democracia
 - Aceptación por los demás
 - Frustración y relaciones competitivas internas

Cohesión de grupo

Primeras definiciones III

Lott, AJ, Lott, BE (1965) Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction. *Psychological Bulletin*, 64, 4, 259-309.

- Antecedentes de la atracción
 - Status
 - Similaridad - disimilaridad - congruencia
 - Similaridad
 - Background (raza, etnia, edad, ocupación)
 - Valores
 - Éxito - recompensa
 - Compartir el éxito o el fracaso
 - Recompensas en público
 - Atracción hacia los miembros con éxito
 - Reducción de la disonancia cognitiva (iniciación severa)

Cohesión de grupo

Primeras definiciones IV

Lott, AJ, Lott, BE (1965) Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction. *Psychological Bulletin*, 64, 4, 259-309.

- Antecedentes de la atracción
 - Comunicación
 - Uniformidad - conformidad
 - Rendimiento de la tarea
 - Relación positiva - negativa
 - Aprendizaje en grupo o individualmente

Cohesión de grupo

Primeras definiciones V

Lott, AJ, Lott, BE (1965) Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction. *Psychological Bulletin*, 64, 4, 259-309.

- Allport (1962): ¿atracción al grupo, o a las otras personas, que nos llevan al grupo? Se trata de conductas de dar y tomar
- Thibaut y Kelly (1959): ¿dependencia o atracción?
- Albert (1953): ¿Es necesaria la cohesión, o se deben estudiar factores más definidos, como la interacción personal?
- Heider (1958): La similitud incrementa los posibles cambios de actitudes para acercarse uno a otro dentro del grupo

Cohesión y rendimiento grupal

Beal, D.J. et al (2003) (Cohesion and performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*. 88, 6, 989-1004.

- Correlación *POSITIVA* elevada:
 - Cuando el rendimiento se define por *CONDUCTAS* (tarea) no por *RESULTADO*
 - Cuando el Flujo e *interactividad* del equipo es *ELEVADO*
 - Cuando se utiliza la *efectividad* en lugar del resultado
 - Pareja, comunicación, *cooperación*

Cohesión y rendimiento grupal III

Beal, D.J. et al (2003) (Cohesion and performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*. 88, 6, 989-1004.

- Factores que contribuyen al aumento de la COHESIÓN grupal:
 - 1. Atracción INTERPERSONAL
 - 2. ORGULLO de equipo (grupo)
 - 3. COMPROMISO con la tarea (Scanlan et al., 2010)

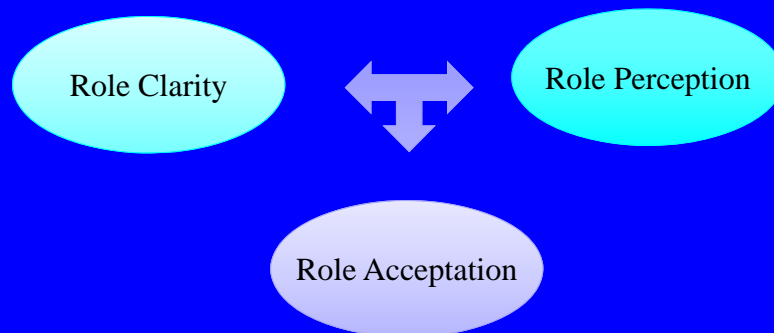
Relación Cohesión-Rendimiento

Grieve, FG, Whelan, JP y Meyers, AW (2000). An experimental examination of the Cohesion Performance relationship in an interactive Sport team. *Journal of Applied Sport Psychology*, 12, 219-235.

- Manipulación experimental de los niveles de cohesión en equipos altos y bajos
- La cohesión no tiene ningún efecto sobre el rendimiento de los equipos
- Elevado efecto del rendimiento sobre la cohesión: Equipos ganadores muestran más cohesión que perdedores
- Mucho más efecto del rendimiento sobre la cohesión que viceversa

First formulation of the Sportive Cohesion, based on the group-team relationships

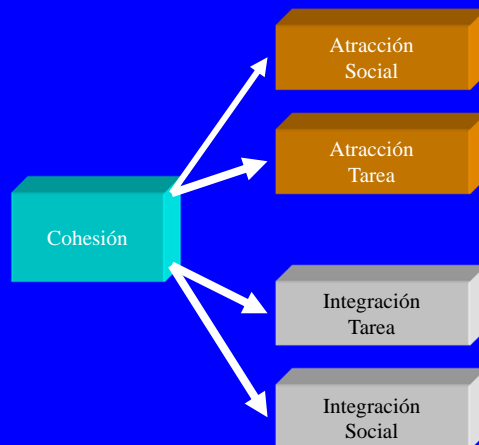
Carron and Brand, 1982



Cohesión deportiva

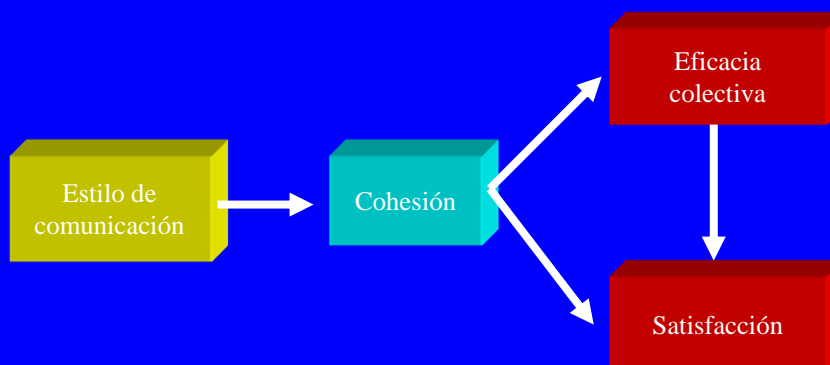
Carron, A., Widmeyer, W.N. y Brawley, L.R. (1985). The Development of an instrument to Assess Cohesion in Team Sports: the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.

Dawe, S.W.L. y Carron, A.V. (1990). Interrelationships among role acceptance, role clarity, task cohesion, and social cohesion. Comunicación presentada *Congress of the Canadian Psychomotor Learning and Sport Psychology Association*. Windsor, ON (Canadá).



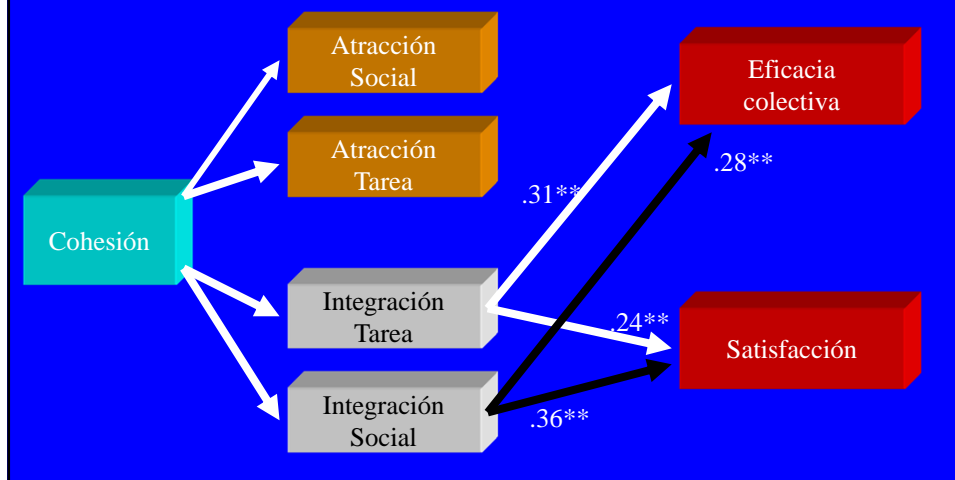
Comunicación en el equipo, cohesión, rendimiento y satisfacción I

Alzate, R et al. (1997) Análisis del impacto 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



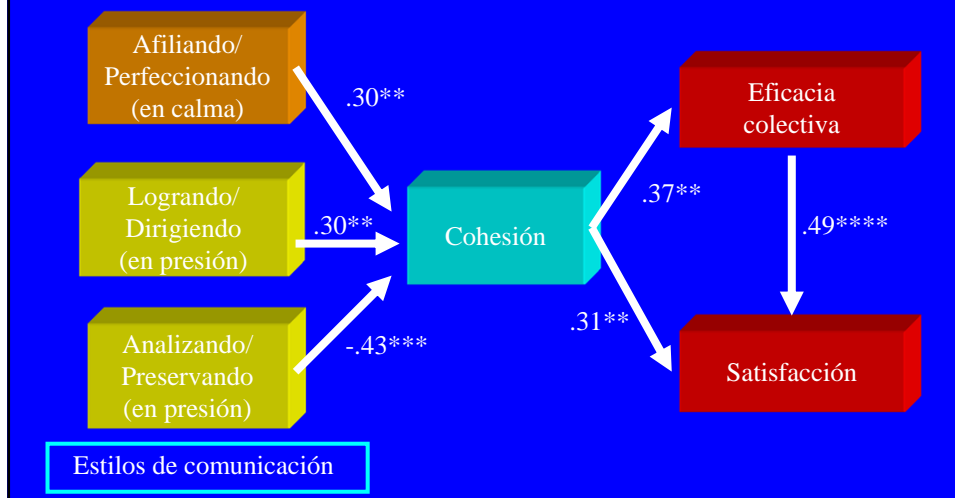
Comunicación en el equipo, cohesión, rendimiento y satisfacción II

Alzate, R et al. (1997) Análisis del impacto 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



Comunicación en el equipo, cohesión, rendimiento y satisfacción III

Alzate, R et al. (1997) Análisis del impacto 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



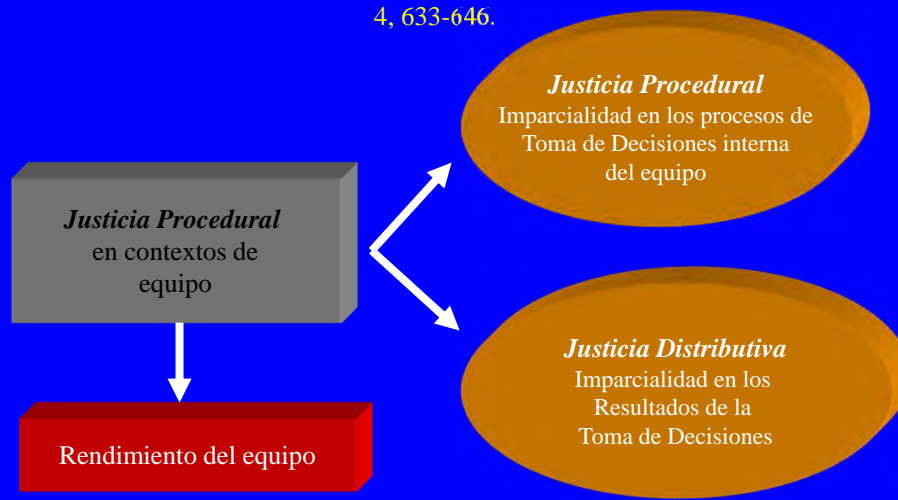
Personalidad heterogénea en díadas de supervisor-subordinado

Glomb, T.M. Welsh, E.T. (2005) Can Opposites Attract? Personality Heterogeneity in Supervisor-Subordinate Dyads as a Predictor of Subordinate Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 4, 749-757

- Previamente, las similitudes demográficas (raza, edad, género, país) entre supervisor y subordinado, asociaban con mayor rendimiento individual
- DISIMILARIDAD en la dimensión de personalidad de CONTROL:
 - Relacionada POSITIVAMENTE con satisfacción del subordinado con el supervisor
 - La disimilaridad en Control no se relaciona con abandono en trabajo
 - Según los subordinados, el nivel de control del supervisor se relaciona con abandono del trabajo

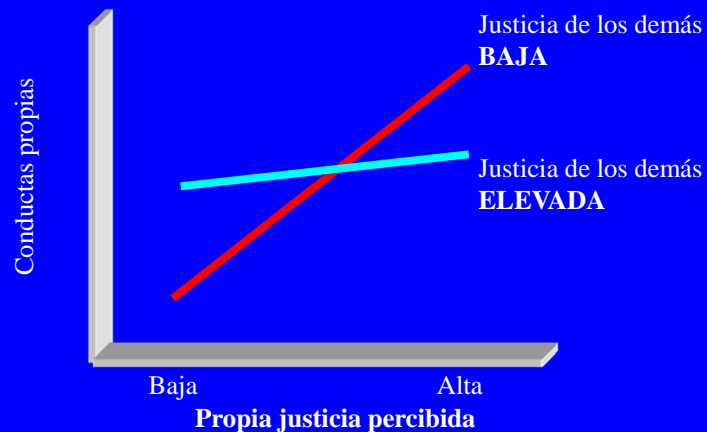
Reacciones de un miembro del equipo a la justicia procedural percibida de los otros II

Colquitt, J.A. (2004) Does the Justice of the One Interact with the Justice of the Many? Reactions to procedural Justice in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 89, 4, 633-646.



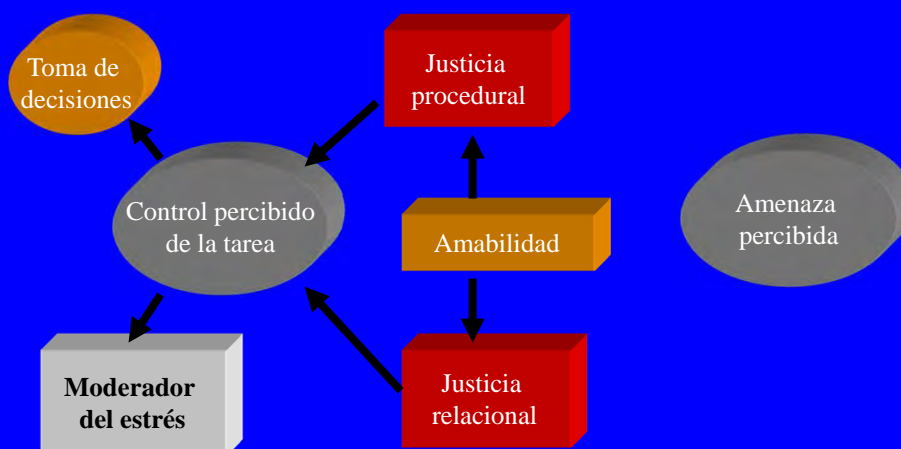
Reacciones de un miembro del equipo a la justicia procedural percibida de los otros III

Colquitt, J.A. (2004) Does the Justice of the One Interact with the Justice of the Many? Reactions to procedural Justice in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 89, 4, 633-646.



Dos percepciones distintas de la justicia en un equipo orientado al rendimiento

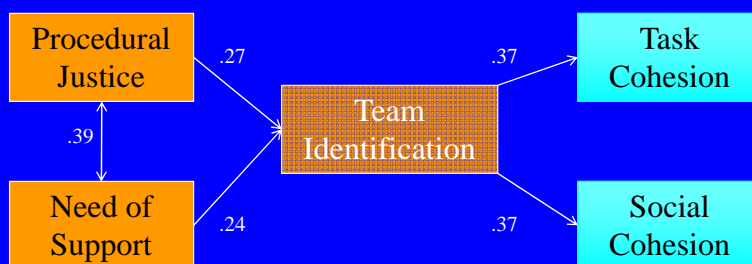
Elovaino, M., Kivimäki, M. y Helkama, K. (2004) Organizational Justice Evaluations, Job Control and Occupational Strain. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 418-424.



Justicia percibida, identidad de equipo, necesidad de apoyo y cohesión en equipos de élite

De Backer, M, Boen, F, Ceux, T, De Cuyper, B, Holgaard, R, Callens, F, Fransen y Vande Broek, G (2011). Do perceived justice and need support of the coach predict team identification and cohesion? Testing their relative importance among top volleyball and handball players in Belgium and Norway. *Psychology of Sport and Exercise*, 12, 2, 192-201.

REGRESIÓN

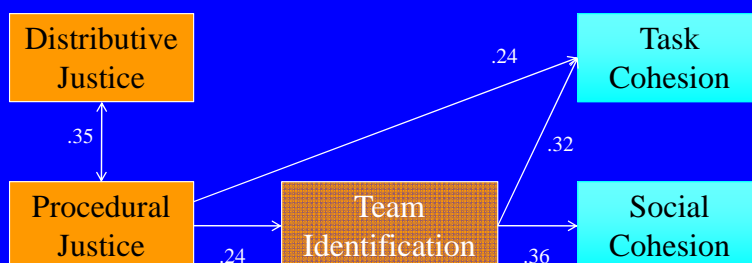


$p < .05$

Justicia percibida, identidad de equipo, necesidad de apoyo y cohesión en equipos de élite

De Backer, M, Boen, F, Ceux, T, De Cuyper, B, Holgaard, R, Callens, F, Fransen y Vande Broek, G (2011). Do perceived justice and need support of the coach predict team identification and cohesion? Testing their relative importance among top volleyball and handball players in Belgium and Norway. *Psychology of Sport and Exercise*, 12, 2, 192-201.

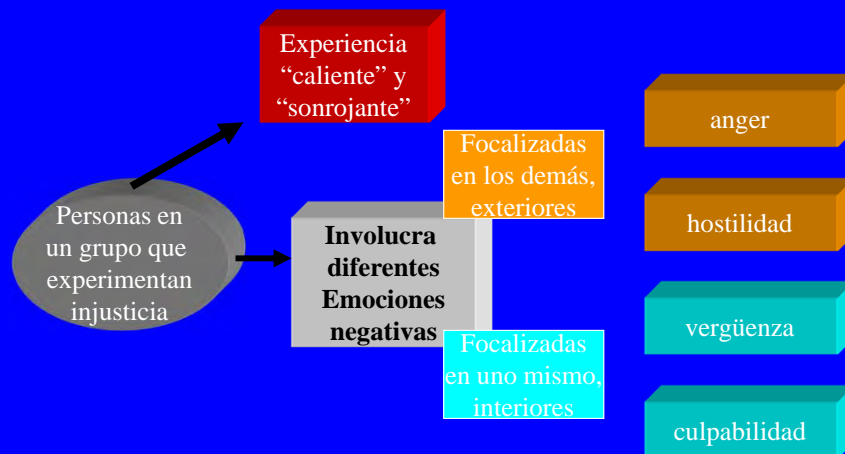
MODELO ESTRUCTURAL



$p < .05$

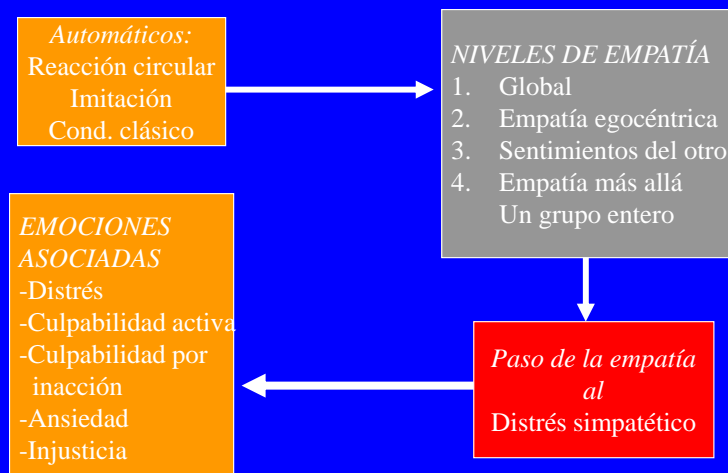
Las emociones relativas a la Injusticia percibida I

Barclay, LJ, Skarlicki, DP y Pugh, SD (2005) Exploring the Role of Emotions in Injustice Perceptions and Retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 4, 629-643.



Las emociones empáticas y la Injusticia percibida

Hoffman, ML (1990) Empathy and Justice Motivation. *Motivation and Emotion*, 14, 2, 151-172



Percepción de la justicia a lo largo del tiempo: la confianza

Holtz, BC y Harold, CM (2009). Fair Today, fair Tomorrow? A Longitudinal Investigation of Overall Justice Perceptions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 94, 5, 1185-1199.

- Gran variabilidad de percepción entre jugadores y entre jugadores y entrenador de justicia percibida (sólo 24-30 de varianza explicada)
- La confianza personal es el principal moderador de los resultados

Ambigüedad de roles en equipos deportivos I

Eys, Carron, Beauchamp y Bray (2003) Role Ambiguity in Sport Teams. *International Journal of Sport Psychology*, 35, 37-59.

- Falta de información clara y consistente acerca de las expectativas asociadas con la posición de cada miembro del equipo
- Cuanta más ambigüedad de rol, más insatisfacción con el desempeño

Ambigüedad de roles en equipos deportivos II

Eys, Carron, Beauchamp y Bray (2003) Role Ambiguity in Sport Teams. *International Journal of Sport Psychology*, 35, 37-59.

- Dimensión de la ambigüedad de tarea
 - Acerca del alcance de las responsabilidades
 - Acerca de las conductas necesarias para conseguir las expectativas
 - Acerca de la importancia jerárquica de cada responsabilidad
- Dimensión de la ambigüedad socio-emocional
 - Consecuencias psicológicas (malestar) al no cumplirse las expectativas

Ambigüedad de roles en equipos deportivos III

Eys, Carron, Beauchamp y Bray (2003) Role Ambiguity in Sport Teams. *International Journal of Sport Psychology*, 35, 37-59.

- Distinción entre roles:
 - *Informales*: derivados de la interacción del grupo
 - *Formales*: adjudicados externamente o por especialización (Mabry y Barnes, 1980; Carron y Hausenblas, 1998)
- Componentes de la Ambigüedad
 - *objetiva*: falta real de información sobre el desempeño en el grupo
 - *subjetiva*: percepción de la ambigüedad como estado de la persona, no como consecuencia de la situación real (Kahn et al, 1964)

Ambigüedad de roles en equipos deportivos IV

Eys, Carron, Beauchamp y Bray (2003) Role Ambiguity in Sport Teams. *International Journal of Sport Psychology*, 35, 37-59.

- Ambigüedad de rol, cohesión y auto-eficacia, 4 dimensiones (Eys y Carron, 2001):
 - *Alcance de la responsabilidad*: falta de información (percepción) clara de la extensión de las responsabilidades propias
 - *Responsabilidades comportamentales*: información clara de las conductas necesarias
 - *Evaluación del desempeño*: ¿Cómo se llevará a cabo la evaluación del desempeño según las responsabilidades?
 - *Consecuencias de no cumplirse las expectativas*: Percepción de falta de información acerca de las consecuencias en el fallo en cumplir las expectativas mediante conductas

Roles informales en los equipos deportivos I

Cope, A.J., Eys, M.A., Beauchamp, M.R., Schinke, R.J. y Bosselut, G. (2011). *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 9 (1), 129-143.

- 3 principales conductas asociados con distintos roles en equipos de rendimiento (Bales, 1966):
- **Actividad**: realización de conductas frente a otros
 - **Capacidad**: grado de experteza demostrada para obtener objetivo grupal
 - **Agradabilidad**: grado de conductas dirigidas a mantener relaciones sociales satisfactorias

Roles informales en los equipos deportivos II

Cope, A.J., Eys, M.A., Beauchamp, M.R., Schinke, R.J. y Bosselut, G. (2011). *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 9 (1), 129-143.

- Roles formales: especialización de tarea (Hare, 1994)
- 2 Funciones Roles Informales:
- Suplementar la estructura formal
- “Resistirse” a la estructura formal

Roles informales en los equipos deportivos III

Cope, A.J., Eys, M.A., Beauchamp, M.R., Schinke, R.J. y Bosselut, G. (2011). *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 9 (1), 129-143.

- Identificados 12 roles informales
- Comediante: entretiene otros
- “Chispa”: inicia, inspira, anima hacia objetivo
- Cáncer: expresa y reparte emociones negativas
- Distractor: distrae la atención del equipo
- Ejecutor: beligerante con el contrario, intimida
- Enfermo fingido: prolonga síntomas buscando

Roles informales en los equipos deportivos IV

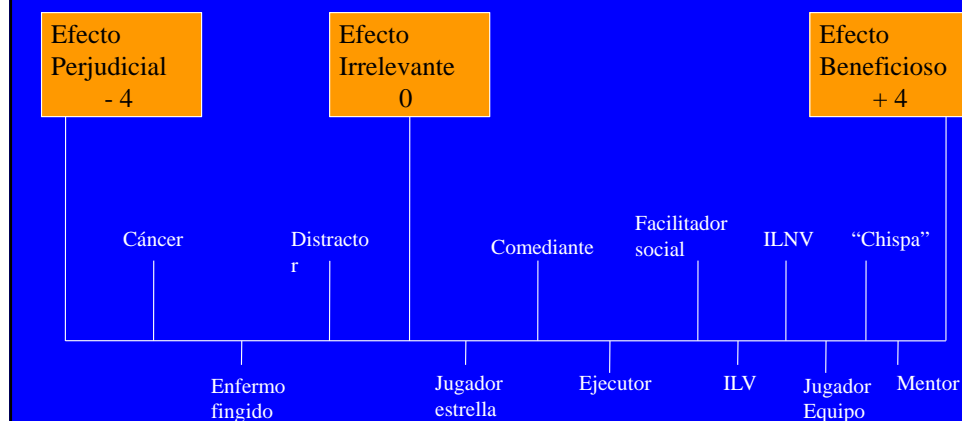
Cope, A.J., Eys, M.A., Beauchamp, M.R., Schinke, R.J. y Bosselut, G. (2011). *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 9 (1), 129-143.

- Identificados 12 roles informales
- Mentor: consejero que da confianza, maestro
- Líder No Verbal: Lidera por ejemplo, trabajo duro
- Líder Verbal: Lidera con su lenguaje, no electo
- Jugador Equipo: entrega todo su esfuerzo y más
- Jugador Estrella: distinguido en algo
- Facilitador social: planea, organiza, eventos sociales

Roles informales en los equipos deportivos V

Cope, A.J., Eys, M.A., Beauchamp, M.R., Schinke, R.J. y Bosselut, G. (2011). *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 9 (1), 129-143.

Efectos de los roles informales de los jugadores sobre el rendimiento del equipo



Y, ¿cómo trabajamos la cohesión?

Team Building, Cohesión y rendimiento para entrenadores expertos

Bloom, Stevens y Wickwire (2003) Experts Coaches' Perceptions of Team Building. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 129-143.

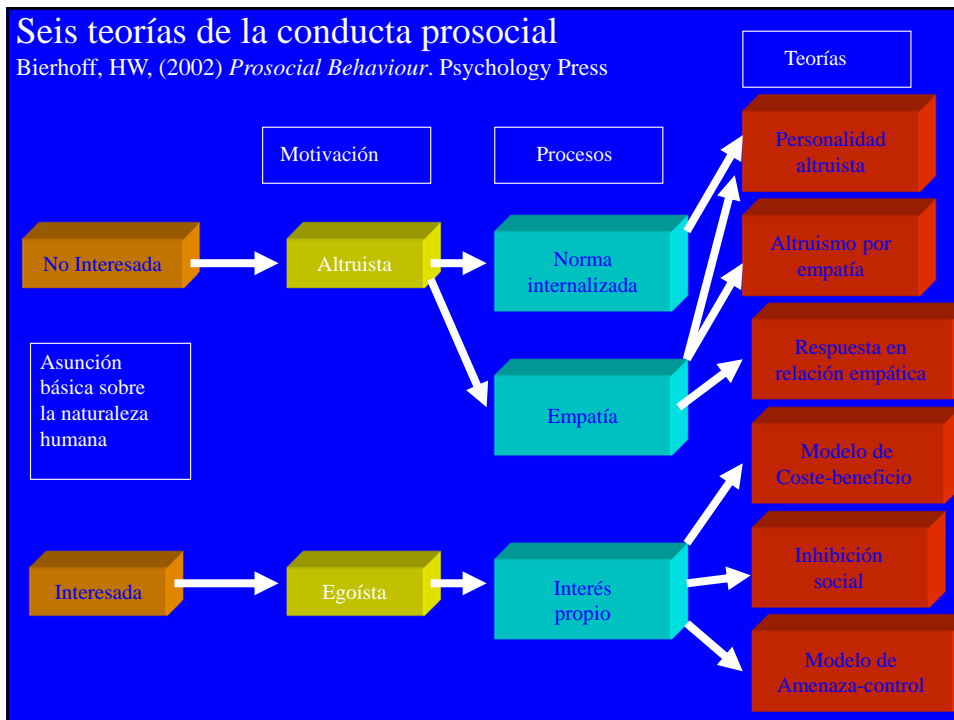
- Siete recomendaciones para el entrenador que se orienta al Team Building (Yukelson, 1997)
 - Conocer a los deportistas como personas individuales
 - Desarrollar orgullo e identidad de equipo
 - Desarrollar un programa de fijación de objetivos grupal
 - Proporcionar sistemas de evaluación de objetivos
 - Clarificar expectativas de rol de los miembros
 - Programar tiempo para las reuniones de equipo
 - Establecer el *counseling* para los deportistas

Mejora de la cohesión y de la autoeficacia mediante entrenamiento en cooperación II (Leo et al., 2009)

Diferencias entre preentrenamiento y post entrenamiento en los grupos control y experimental

| <i>Variables</i> | <i>Pretest</i> | <i>Posttest</i> |
|--------------------------|----------------|-----------------|
| Cohesión tarea | .205 | .152 |
| Cohesión Social | .041* | .519 |
| Eficacia Colectiva | .206 | .087 |
| Eficacia percibida coach | .000*** | .030* |
| Autoeficacia | .096 | .69 |
| Eficacia percibida team | .034* | .212 |

La cooperación deportiva



Decision taking and cooperation

John Grisham (2007). *Playing for pizza*. New York: Random House, pp. 15.

“There is a moment or two in every game when a quarterback has a receiver open, a split second to throw the ball, and a massive, roaring lineman charging the pocket unblocked.

The quarterback has a choice.

He can grit his teeth, sacrifice his body, put his team first, throw the damned ball, make the play, and get crushed, or he can tuck it and run and pray he lives for another play”.

Las fuentes interpersonales de la cooperación

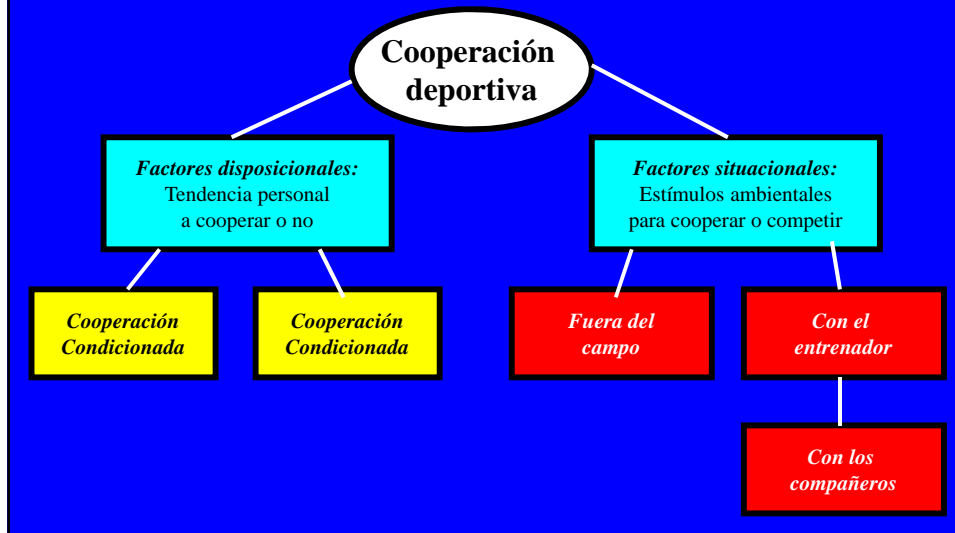
| | | Otro | |
|--------|-------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | | Cooperación | Engaño |
| Propio | Cooperación | Ganan los dos (+, +) | Gana el otro Pierdo yo (+, -) |
| | Engaño | Gano yo Pierde el otro (-, +) | Perdemos los dos (-, -) |

Las fuentes interpersonales de la cooperación y las emociones asociadas

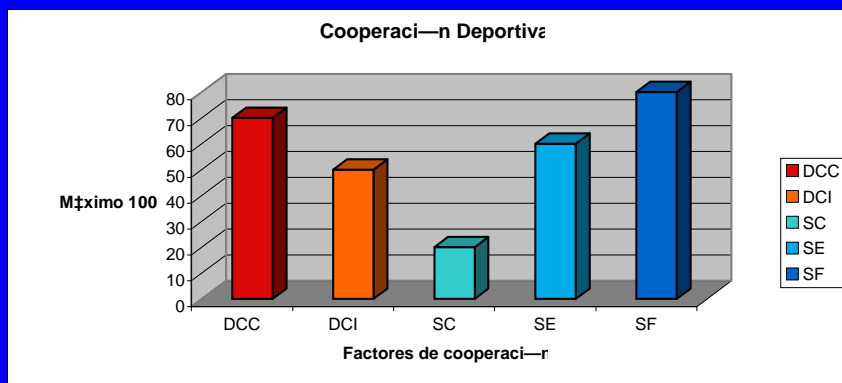
Batista, A. (2003) Teoría de la selección natural, psicología evolucionista y emociones. *Ansiedad y Estrés*, 9, 2-3, 145-173.

| | | Otro | |
|--------|-------------|---|---|
| | | Cooperación | Engaño |
| Propio | Cooperación | (+, +) Confianza | (+, -) Sospecha (antes) Ira (después) |
| | Engaño | (-, +) Ansiedad (antes) Culpa (después) | (-, -) Rechazo Odio |

El Modelo de Cooperación Deportiva II Después de la factorialización

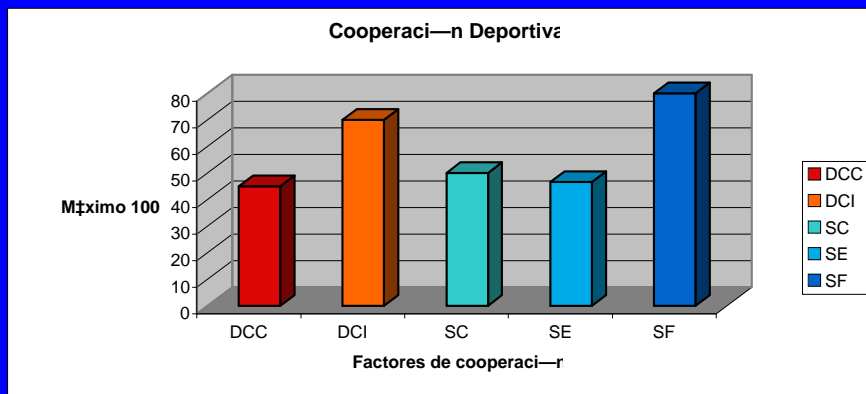


Perfiles de cooperación I El jugador cooperador condicionado



Perfiles de cooperación II

El jugador cooperador incondicionado



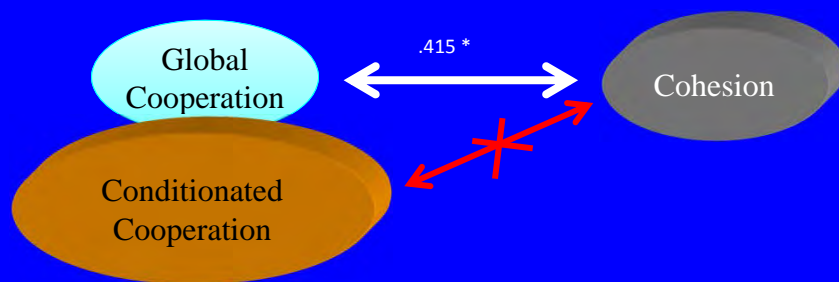
Patrones de juego en el fútbol de élite

Silva, A.; Sánchez, F.; Garganta, J. y Anguera, M.T. (2005) Patrones de juego en el fútbol de alto rendimiento. Análisis secuencial del proceso ofensivo en el campeonato Corea-Japón 2002. *Ciencia, Cultura y Deporte*, 2, 1, 65-72

- Existe una relación excitatoria entre conductas entre sí, algunas positivas
- Los patrones secuenciales son muy cortos, sólo la primera transición, luego casualidad o suerte
- Cuatro fases distintas: 1) Inicio; 2) construcción; 3) creación; y 4) finalización
- Los ataques eficaces no pasan por los pasillos laterales, medio para desbloquear el centro
- La conducción y el 1 a 1 es fundamental para romper los esquemas de juego (Amaral, R. y Garganta, J. (2005) A modelação do jogo em Futsal. *Rev Port Cienc Desporto*, 3, V, 298-310.
- El proceso ofensivo culmina con la recuperación del balón por el contrario. Un 13% remata a puerta; sólo un 4,5% llegan a puerta; sólo un 0,6% acaban en gol

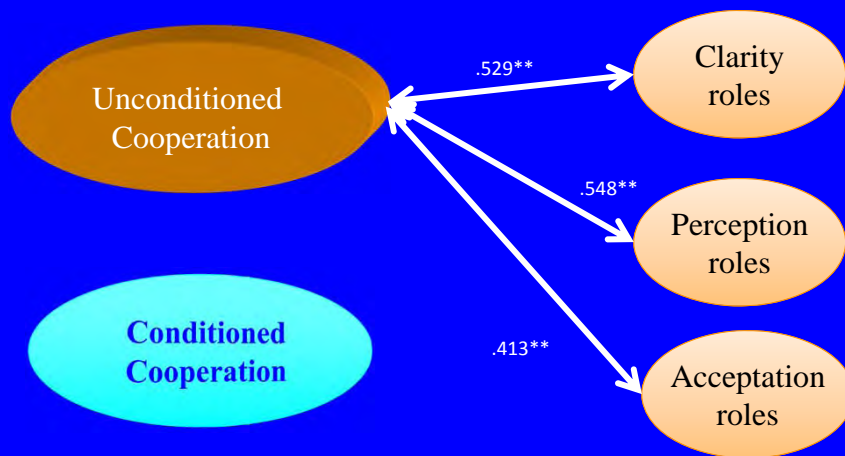
Relationships between Cohesion and Cooperation

Garcia-Mas et al., 2009



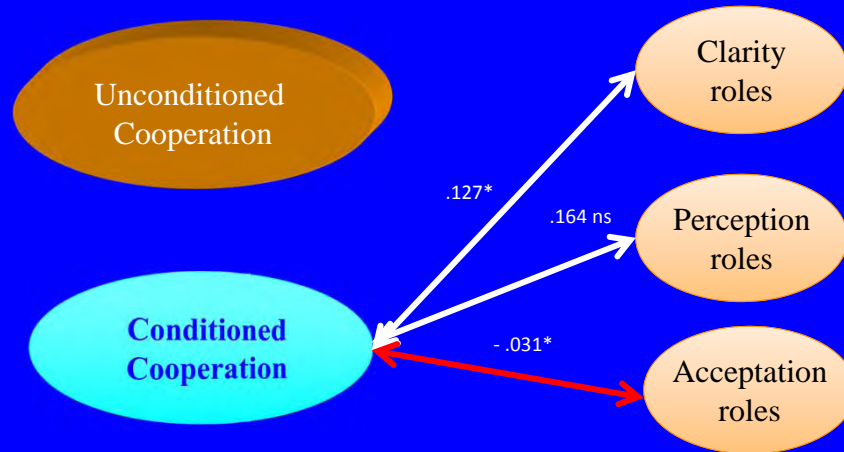
Relationships between Cohesion and Cooperation

Garcia-Mas et al., 2009



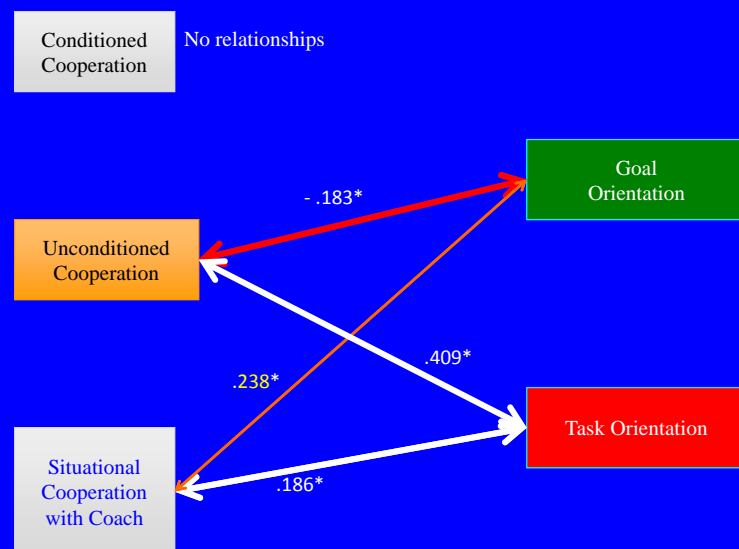
Relationships between Cohesion and Cooperation

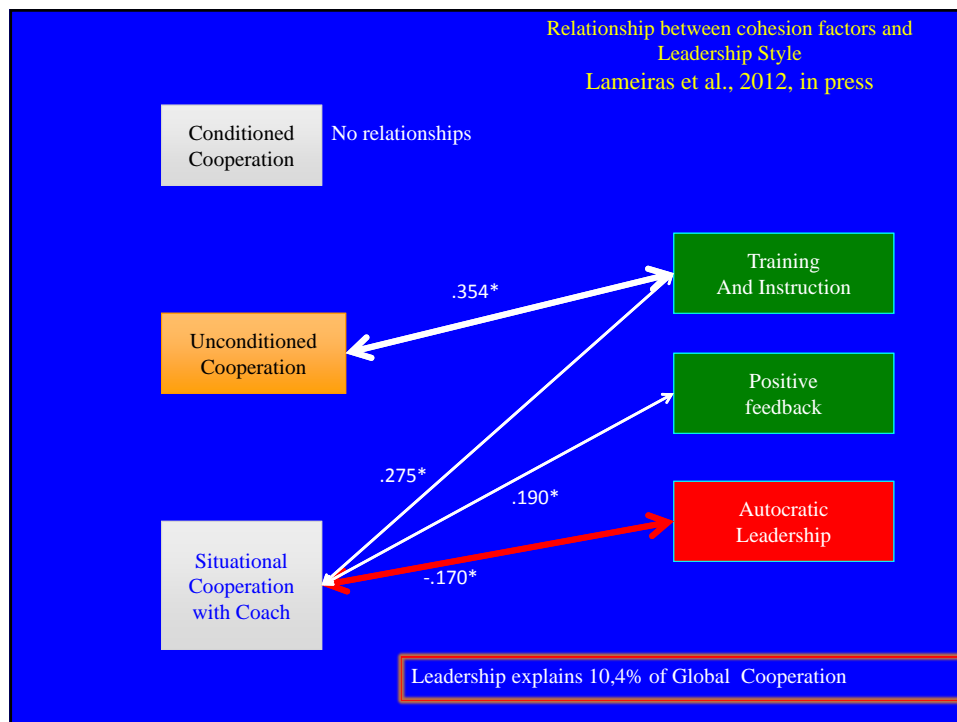
Garcia-Mas et al., 2009



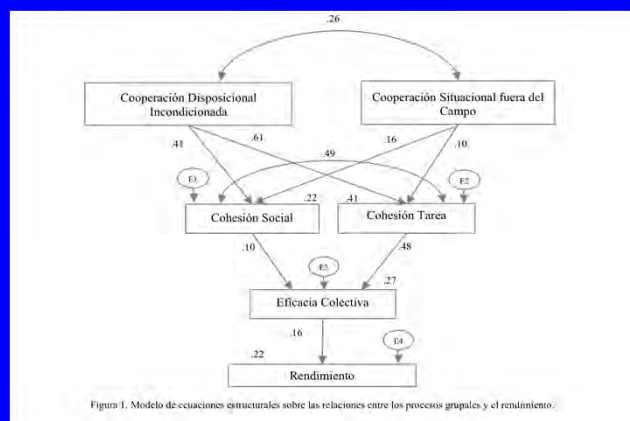
Relationship between Cooperation Factors and Goal and Task Orientations III

Lameiras et al., in press, 2012





Relaciones entre el rendimiento y la eficacia, con la cohesión y la cooperación III (Leo et al., 2011)



Cooperación

¿qué quieren los jugadores?

- Sobrevivir
- Seguridad
- Dinero
- Pertenencia, identidad
- Prestigio
- Fama
- Autorrealización personal

Necesidades (objetivos) de los jugadores

- La necesidad de contribuir al proyecto
- La necesidad de sentirse competente
- La necesidad de conseguir resultados
- La necesidad de que sus esfuerzos se reconozcan y se recompensen

Cooperación

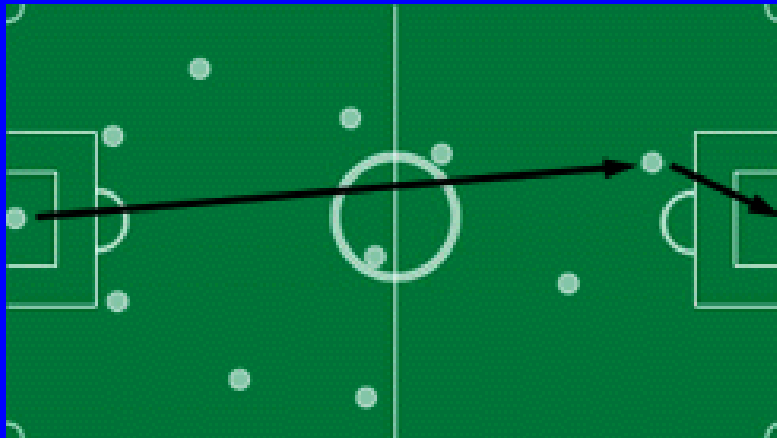
¿qué quieren los jugadores?

- Trabajar para un buen líder
- Que les escuchen
- Sentirse desafiados por alguien válido
- Escuchar razonamientos lógicos, informados e inteligentes
- Obtener tareas relevantes y valiosas
- Tener tiempo y recursos técnicos para hacer su trabajo
- Ser reconocido individualmente por su contribución al equipo
- Obtener recompensas y beneficios

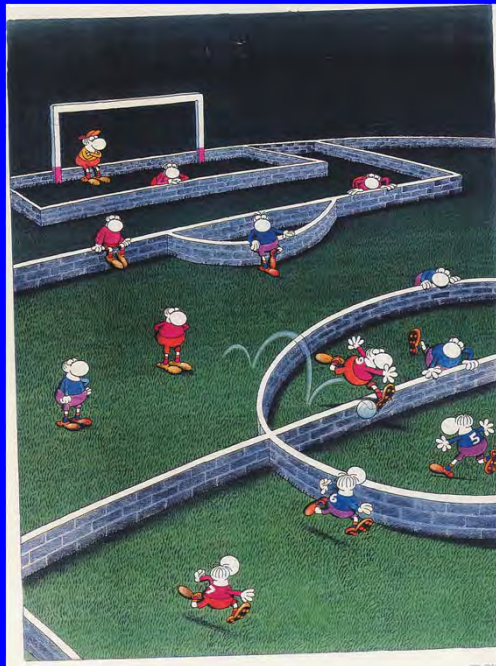
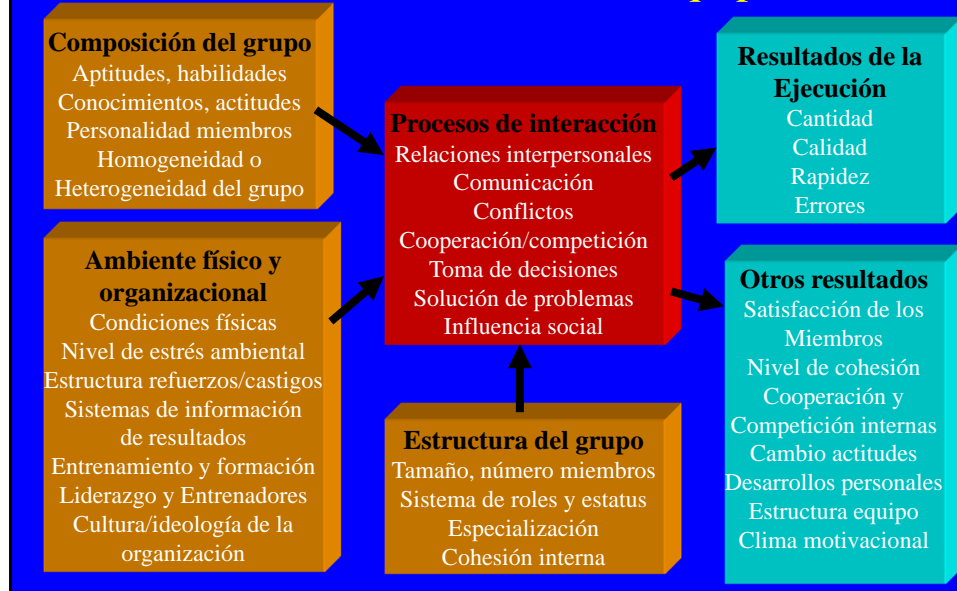
¿Qué trabajamos?

- Identificar necesidades emocionales/psicológicas básicas que sean comunes a todos los jugadores
- Establecer límites y reglas de trabajo que puedan ayudar a controlar futuros problemas
- Minimizar diferencias y maximizar los intereses y las necesidades compartidas

Conclusiones



Modelo Global de Factores relacionados con el rendimiento de los equipos



Conclusiones

- The **BIG FOUR**
 - Qué sabemos, cómo lo decimos y cómo lo expresamos con emociones
 - De qué nos creemos capaces de hacer, como jugadores, como técnicos y como equipo
 - Cómo de juntos estamos y cómo creemos que esto nos hace rendir
 - ¿Coopero, compito, o negocio mis esfuerzos y mi rendimiento?

La excelencia en el manejo de las
dinámicas internas de los equipos
deportivos

Alexandre Garcia Mas
Universitat de les Illes Balears

alex.garcia@uib.es