



INTERVENCION PSICOLOGICA EN DEPORTES DE EQUIPO

JOSE MARÍA BUCETA

Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Resumen

Aunque el interés de los psicólogos por las especialidades deportivas de equipo ha aumentado considerablemente en los últimos años, ante la creciente demanda de ayuda psicológica desde estos deportes, la intervención en este campo se encuentra, todavía, en una fase de mínimo desarrollo. La intención de este artículo, consiste en comentar cual es la situación actual y cuales las posibilidades de trabajo psicológico en cada una de las variables más relevantes en este contexto, así como señalar las deficiencias más notables que se deberían subsanar, de forma que los psicólogos interesados en este campo tengan un conocimiento básico desde el que puedan realizar mejor su trabajo investigador o aplicado.

Palabras clave: Intervención psicológica, deporte, deportes de equipo, psicología del deporte.

Abstract

Although the interest of psychologists for team sports has significantly increased during the recent years due to the increasing demands of psychological help from these sports, psychological intervention within this field is still at a very early stage of development. The aim of this paper consists on discussing both the current situation and the possibilities of psychological work in each of the most relevant variables of team sports, as well as the main deficiencies in this context that should be improved; all with the final purpose of providing psychologists interested in this field with a possible foundation for future research and practice.

Key words: Psychological intervention, sport, team sports, sport psychology.

Introducción

La intervención psicológica en los deportes de equipo ha sido aplicada, investigada y desarrollada en menor medida que en las especialidades individuales. En éstas, son pocas las personas implicadas (psicólogo, entrenador, deportista) que deben ponerse de acuerdo respecto al trabajo a realizar, y suelen ser más simples las necesidades psicológicas presentes, su análisis y su modificación, haciendo que, en general, la intervención resulte más viable y menos compleja que en las especialidades de conjunto.

En esta línea, la presencia de temas relacionados con la intervención en los deportes de equipo en la literatura especializada, debe considerarse mínima. Como ejemplo, en una breve revisión de este autor de los 100 artículos aparecidos en 14 números de la revista *The Sport*

Psychologist durante el periodo 1990-93 (no se consideraron dos números especiales, ni tampoco los artículos editoriales), encontramos que únicamente 8 artículos se refieren a la intervención en las especialidades de conjunto, en contraste con los 23 artículos sobre intervención en deportes individuales. Además, sólo otros 11 artículos tienen que ver, de manera más específica, con los deportes de equipo, bien por su contenido (e.g. la cohesión de equipo) bien por utilizar muestras de deportistas de estas especialidades. Estos datos se sitúan en la misma dirección que los hallados por Landers, Boutcher y Wang (1986) en otra revisión parecida, corroborando la reducida atención de los autores a estos deportes. Como excepción, sin embargo, destacan los números especiales de las revistas *International Journal of Sport Psychology* (1990, 21, 4,) y *The Sport Psychologist* (1990, 4, 4,) dedicados, respectivamente, a la actividad física y deportiva en los grupos, y al trabajo psicológico con deportistas profesionales, en los que se tratan muchos temas relevantes en el contexto que nos ocupa. En cuanto a los libros, los manuales de Carron (1980, 1988) son, probablemente, los que más se han centrado en temas específicos de los grupos, junto a algunos capítulos en otros manuales más generales (e.g. en los de Silva y Weinberg, 1984; Gill, 1986; Williams, 1986; y Horn, 1992), si bien desconocemos que exista un volumen dedicado fundamentalmente a la *intervención*, con la excepción del manual práctico de Mikes (1987) *Basketball Fundamentals*. En España, en proporción parecida a la señalada, también se han publicado algunos trabajos en relación a la intervención en los deportes colectivos. Entre ellos, cuatro interesantes artículos aparecidos en los *dossiers* de la *Revista de Psicología del Deporte* sobre la intervención llevada a cabo con las selecciones nacionales de fútbol (García y Llamas, 1992), hockey sobre patines (Palmi, 1992), baloncesto femenino (Buceta, 1992) y hockey hierba femenino (Blanco y Buceta, 1993) en su preparación de los Juegos Olímpicos de Barcelona-92, los 9 artículos del número monográfico de la revista *Apunts* (Palmi, 1994), algunos capítulos en los libros de Psicología del Deporte, de contenido más general, de Cruz y Riera (1991), Gil y Delgado (1994) y Márquez y Zubiri (en prensa), y otros trabajos en diferentes publicaciones, como algunos de este autor (e.g. Buceta, 1985a, 1989a, 1991a, 1991b, 1993a) que también se relacionan en gran medida, aunque no de forma exclusiva, con la problemática de la intervención en los deportes colectivos.

En líneas generales, el objetivo de la intervención en los deportes de equipo orientados a la competición, consiste en controlar las variables psicológicas relacionadas con el rendimiento deportivo en estos deportes, con vistas a optimizar el rendimiento del equipo y, por esta vía, incrementar la probabilidad de conseguir el resultado deseado (ganar un partido, conseguir un campeonato, etc.). Para ello, se deben tener en cuenta: (a) cómo funcionan los equipos deportivos y cómo es el rendimiento deportivo en estas especialidades, (b) cuáles son las variables psicológicas relevantes y cómo se relacionan con el rendimiento, y (c) que estrategias y procedimientos de intervención permiten controlar las variables relevantes en este contexto. Lógicamente, algunas de estas cuestiones coinciden con las que trascienden en los deportes individuales, mientras que otras son más exclusivas de las especialidades colectivas, e incluso dentro de éstas, se observan importantes diferencias en función del grado de cooperación con los compañeros y oposición de los adversarios que conllevan (e.g. el baloncesto vs. el beisbol). Como parece obvio, analizar con profundidad los tres apartados propuestos, excedería, con creces, el objetivo y la disponibilidad de espacio del presente artículo, por lo que la intención del mismo se limitará al comentario de los aspectos que consideramos más destacados y específicos de los deportes colectivos.

Trabajo psicológico en el equipo deportivo

Nos referiremos aquí, únicamente, a los equipos orientados a la competición, es decir, aquellos cuyo principal objetivo es la consecución de un determinado resultado deportivo,

excluyendo a los equipos que practican el deporte, prioritariamente, como actividad formativa o de ocio.

Básicamente, el equipo deportivo está compuesto por unos deportistas o jugadores que deben aunar su esfuerzo y su rendimiento, en el entrenamiento y la competición, para conseguir un objetivo común. El equipo debe funcionar como un grupo que persigue una meta colectiva, pero sus integrantes son personas individuales que deben aportar su rendimiento individual, planteándose, de esta forma, la necesidad de tener en cuenta tanto *lo colectivo* como *lo individual*, y, más aún, la manera de coordinarlos e integrarlos en un sistema de funcionamiento en el que la permanente influencia recíproca de ambos resulte positiva para el equipo. El máximo responsable de este trabajo de coordinación e integración y, por tanto, del rendimiento del equipo, es el entrenador, quien, a su vez, puede tener ayudantes y colaboradores que se responsabilicen de determinadas parcelas concretas (e.g. el preparador físico). La dependencia que los deportistas tienen de las decisiones y acciones del entrenador en estos deportes es enorme; puesto que es el entrenador el que asigna a cada jugador su rol dentro del equipo, planifica el entrenamiento, diseña la estrategia a seguir en los partidos de competición, decide quienes son los jugadores con los que va a contar en cada momento, se dirige a los deportistas para darles instrucciones, etc., con una importante influencia sobre las variables (también las psicológicas) que pueden afectar el rendimiento de los jugadores. Esta responsabilidad del entrenador, implica, asimismo, que el rendimiento del grupo también depende de su acierto en su cometido, es decir, de su rendimiento personal como entrenador. Por último, el equipo deportivo suele depender de una organización superior (generalmente un club) que, lógicamente, tiene una tradición y una determinada estructura y forma de funcionar, y cuyos dirigentes tienen la responsabilidad final (normalmente con el asesoramiento del entrenador) de contratar a los jugadores, establecer los objetivos a conseguir, velar por el buen funcionamiento del equipo, evaluar los resultados alcanzados y decidir sobre el futuro del equipo; parece obvio, que la dependencia de los deportistas de la organización es también considerable, y que el funcionamiento de ésta, al igual que el del entrenador, afectará el rendimiento del equipo.

Las implicaciones de lo expuesto en el párrafo anterior, con vistas a la intervención psicológica, podrían resumirse en los siguientes puntos: (a) el psicólogo deberá considerar al grupo como conjunto y a cada componente del mismo como individuo, y tener en cuenta la importancia de coordinar e integrar, buscando una influencia recíproca, lo colectivo y lo individual; (b) la intervención no debería ignorar al entrenador (ni a otros miembros del cuadro técnico), teniendo en cuenta, por un lado, la notable influencia psicológica que sus decisiones y acciones tiene sobre el equipo y, por otro, la importancia de optimizar su propio rendimiento como entrenador; y (c) tampoco debería ignorar, la influencia psicológica de la organización y de las personas que la dirigen.

A partir de aquí, en la dirección apuntada en escritos anteriores (e.g. Buceta, 1992, 1994a, en prensa), la actuación del psicólogo en estos deportes, bien como un miembro más del cuadro técnico bajo la responsabilidad del entrenador, bien como consultor externo al equipo, podría realizarse de distintas formas: (a) mediante la *intervención directa* con los componentes del equipo a nivel individual o colectivo (más a nivel individual o de grupos pequeños); (b) mediante la *intervención indirecta* o a través, fundamentalmente, del asesoramiento y entrenamiento del entrenador, para conseguir un efecto favorable de sus decisiones y acciones sobre las variables psicológicas relevantes del equipo como grupo y/o de los jugadores a nivel individual; (c) asesorando y entrenando al entrenador (y a otros miembros del cuadro técnico) para la optimización de su propio rendimiento; y (d) asesorando y entrenando a las personas responsables de la organización para que sus decisiones y acciones influyan positivamente en el funcionamiento del equipo. Hasta el momento, son la intervención directa con los deportistas y, en menor medida, la intervención indirecta con ellos, las posibilidades de la intervención

más atendidas, con alguna aproximación a la intervención con el entrenador (Taylor, 1992; Buceta, 1994a) y mínimas acotaciones a la importancia del último apartado (Buceta, en prensa) que, sin embargo, deberá desarrollarse en el futuro convenientemente, si se pretende incidir, de verdad, en el deporte de equipo profesional.

Rendimiento deportivo

Aunque el objetivo final de la intervención psicológica es la optimización del rendimiento, apenas se ha reparado, sorprendentemente, en los múltiples problemas relacionados con esta variable dependiente. En algunos casos, se identifica el rendimiento del equipo con el resultado colectivo conseguido (e.g. Weiss y Friedrichs, 1986) cuando, en realidad, el rendimiento deportivo, aún siendo la única vía mediante la que el equipo puede influir sobre el resultado, no es la única variable que influye sobre éste (también pueden influir el rendimiento del equipo rival, la actuación de los árbitros y hasta el azar), y sólo permite aumentar la probabilidad de conseguir el resultado deseado, pero no lo garantiza. Curiosamente, contrasta la utilización de este criterio erróneo, con el énfasis de los psicólogos en la distinción entre *objetivos de resultado* (referidos al resultado) y *objetivos de realización* (referidos al rendimiento). En otras ocasiones, se utilizan medidas del rendimiento que son habituales en los distintos deportes (e.g. las *estadísticas* habituales en el baloncesto), sin pensar que, además de referirse sobre todo al resultado y no al rendimiento, ni siquiera, en muchos casos, son suficientes para evaluar la situación de la variable dependiente antes de la intervención (línea-base) y los efectos posteriores de ésta sobre aquélla (e.g. no se consideran los estímulos en cuya presencia se producen las conductas). ¿Como se puede intervenir para optimizar el rendimiento deportivo si éste no se define y evalúa correctamente?

En una intervención anterior (Buceta, 1993b), ya hemos denunciado la extendida utilización de criterios inadecuados y/o insuficientes para la definición y la evaluación del rendimiento en los deportes de equipo, dificultando que se pueda establecer una relación fiable entre causa y efecto; y puesto que se trata, en definitiva, de llevar a cabo el análisis funcional de comportamientos, hemos apuntado la necesidad de contribuir desde la Psicología a superar o aliviar este problema. En general, se deben utilizar conductas apropiadas a los objetivos de rendimiento que se hayan establecido, claramente definidas, tanto colectivas como individuales, diferenciándose las *conductas-decisiones* del resultado de las acciones subsiguientes; asimismo, se deben considerar los estímulos en cuya presencia tienen lugar las conductas observadas (e.g. trascendencia del partido, situación del marcador, tiempo que falta para terminar, estímulos de carácter táctico-estratégico, etc.); por último, se deben observar las consecuencias *más probables* de las conductas de rendimiento observadas, es decir, la frecuencia con la que se consigue un determinado resultado (e.g. coger un rebote, conseguir una canasta) cuando se utiliza, o no se utiliza, una conducta (e.g. estar situado en un área previamente determinada cercana a la canasta; tirar a canasta) en presencia, o ausencia, de unos determinados estímulos (e.g. cada vez que hay un tiro; desde una determinada posición). En esta línea, entre las conductas a considerar, tendrá importancia definir y evaluar las *habilidades de interacción* (Gill, 1986) que facilitan la cooperación más positiva entre los distintos recursos individuales y colectivos del grupo. Se trata de conductas apenas consideradas que, sin embargo, y sobre todo en las especialidades que requieren una mayor cooperación (e.g. el balonmano), tienen una incidencia notable en la productividad del equipo.

Las consecuencias de una definición y evaluación defectuosas del rendimiento, deben considerarse graves. En primer lugar, por que resulta absurdo modificar variables psicológicas que se supone que afectan el rendimiento, sin poder verificar si efectivamente es así. En

segundo lugar, por que estas deficiencias tienen una incidencia negativa sobre variables psicológicas de gran importancia (y al contrario, se puede conseguir una influencia positiva si se corrigen). Una de estas variables es la *auto-confianza*; ésta depende, en gran parte, de la percepción de los propios recursos, de la percepción de éxito/fracaso y de las atribuciones respecto al propio rendimiento y al resultado alcanzado; y lógicamente, la definición apropiada y precisa de las conductas de rendimiento y la evaluación adecuada de éste, favorecerán un estilo de funcionamiento más objetivo y realista y una mayor percepción de control sobre la situación deportiva, mientras que las deficiencias habituales propiciarán, en muchos casos, una especulación subjetiva sesgada que puede derivar en déficits de auto-confianza relevantes.

La evaluación apropiada del rendimiento puede contribuir, además, al incremento de la *motivación* de los deportistas, a través del *feedback* y del posible *reforzamiento positivo* que proporcionan los datos y de la propia auto-confianza, al *control del estrés*, gracias a una mayor percepción de control sobre la situación deportiva y sobre la situación estresante de la propia evaluación, y a la *cohesión de equipo*, al disponerse de un elemento objetivo para conocer el rendimiento del grupo y la contribución individual de cada componente, pudiendo acentuarse la importancia de cada jugador a través de la definición y evaluación de las conductas que, en cada caso, contribuyen al rendimiento colectivo.

Motivación

La motivación del equipo ha sido tratada en dos direcciones: el incremento de la motivación colectiva por los intereses del grupo y las pérdidas de motivación individual cuando se trabaja en conjunto. Diversos especialistas y entrenadores (e.g. Carron, 1980; Yukelson, 1984; Gill, 1986; Wooden, 1972) han acentuado la importancia de *desarrollar intereses colectivos* que motiven al equipo hacia la consecución de un objetivo común, y de promocionar un sentido de dignidad, responsabilidad e identidad de equipo que contribuyan a la motivación colectiva intrínseca.

Asimismo, otros investigadores (e.g. Ingham, Levinger, Graves y Peckham, 1974; Williams, Harkins y Latane, 1981; Jackson y Harkins, 1985; Carron, 1988), se han referido a las *pérdidas motivacionales a nivel individual* que por una difusión o expansión de la responsabilidad global entre los componentes del grupo, o la expectativa de que los compañeros no van a esforzarse al máximo, parecen tener lugar en las tareas de rendimiento colectivo (el denominado *efecto de Ringelmann* para referirse a la disminución del esfuerzo personal en la medida que aumenta el número de personas que colaboran en la tarea), dando lugar al concepto de *Holgazanería (o vagancia) Social (Social Loafing)*. La importancia de la interacción entre lo colectivo y lo individual es, por lo tanto, evidente.

Los intereses colectivos del equipo vienen determinados, normalmente, desde la organización. A partir de aquí, parece un factor esencial para la optimización del rendimiento del conjunto, que cada miembro del mismo se identifique y asuma estos intereses comunes. Para ello, como ya hemos señalado repetidamente (Buceta, 1993b, 1994a, en prensa), suele ser necesario, en primer lugar, que estos intereses colectivos sean compatibles con los intereses individuales de cada jugador, puesto que si existe incompatibilidad o interferencia entre ambos, será difícil que el deportista se esfuerce al máximo por aquéllos. Más aún, no sólo es importante que los intereses particulares puedan satisfacerse sin que el hacerlo interfiera con los intereses del equipo, sino que, además, parece muy conveniente que exista una conexión entre la consecución de unos y otros; en líneas generales, el interés por los objetivos del grupo será mayor si los deportistas perciben que alcanzando estos objetivos es como pueden satisfacer mejor sus intereses personales (entre los que se encuentra, a menudo, la gratificación intrínseca de haber sido útil al equipo).

Después, parece muy conveniente definir, lo mejor posible, las metas u objetivos deportivos colectivos que se deben conseguir, así como los objetivos individuales que cada jugador debería alcanzar para contribuir a los objetivos del grupo. A pesar de que la investigación en este campo aporta resultados confusos (Weinberg, 1992), suele aceptarse que la motivación tenderá a aumentar cuando los objetivos estén bien definidos, se combinen apropiadamente objetivos a largo y corto plazo, y el grado de dificultad sea el adecuado para que los objetivos sean desafiantes pero realistas. En los deportes de equipo se observa a menudo (e.g. Brawley, Carron y Widmeyer, 1992) que los deportistas tienen, preferentemente, objetivos colectivos generales vagamente definidos, lo que coincide, en nuestra experiencia, con el déficit de especificidad y definición que es habitual en las especialidades colectivas, en las que, además, apenas se plantean y evalúan objetivos individuales. Asimismo, se ha observado (Weinberg, Burton, Yukelson y Weigand, 1993) que los jugadores titulares utilizan más y mejor el establecimiento de objetivos que los jugadores suplentes, lo que parece razonable si consideramos el menor número de oportunidades que tienen éstos y los posibles déficits motivacionales derivados de su situación en el grupo.

Surge, así, la trascendencia de que cada miembro del grupo conozca, comprenda y acepte su rol específico dentro del equipo, perciba la importancia del mismo para el rendimiento y el éxito del conjunto (Yukelson, 1984; Buceta, en prensa) y perciba el progreso personal en las habilidades relevantes que le van a permitir contribuir a dicho éxito. Una situación difícil en este apartado, puede ser la de los jugadores que por la llegada al equipo de otro jugador, el cambio de entrenador, etc. deben cambiar su rol en el equipo, debiendo adaptarse a roles menos atractivos, menos reconocidos o de una menor contribución cuantitativa y/o cualitativa a los objetivos del equipo. En general, la búsqueda de objetivos individuales interesantes en el nuevo rol, el mayor reconocimiento a la aportación cualitativa del jugador y el uso de reforzadores extrínsecos, ayudarán, en estos casos, a la aceptación y adaptación del deportista a su nuevo rol.

Por último, otras cuestiones, como el clima en el que se desarrolla la actividad cotidiana del grupo, la relación social con los compañeros, la utilización de signos externos que identifiquen al grupo, etc. también pueden contribuir a la identificación de los deportistas con los intereses colectivos del equipo, aunque se ha observado que es la *motivación de logro* y no la *motivación por afiliación* la que parece relacionarse con el rendimiento deportivo colectivo (Widmeyer *et al.* 1992).

Las posibles pérdidas motivacionales individuales, podrían aliviarse si se tuvieran en cuenta cuestiones como el establecimiento de objetivos individuales vinculados a los colectivos, la asignación, aceptación y reconocimiento de roles individuales, y un ambiente de cooperación apropiado, de mutua confianza, basado en un elevado deseo por los objetivos comunes. Según Carron (1988), la *holgazanería social* se puede neutralizar cuando: (a) se evalúan directamente, las contribuciones individuales de cada deportista, (b) los deportistas perciben que sus aportaciones son esenciales para la productividad del grupo, y (c) los jugadores consideran que sus aportaciones individuales son apreciadas por los restantes miembros del equipo. Es decir, cuando se contemplan aspectos relacionados con el incremento de la motivación individual por la aportación personal al equipo.

Auto-Confianza

La confianza en los propios recursos para hacer frente a las demandas deportivas, depende de la *percepción de auto-eficacia*. Según Bandura (1990), la percepción de auto-eficacia colectiva parece influir en el esfuerzo conjunto de los deportistas de un equipo, en su perseverancia

y concentración en sus cometidos cuando el equipo atraviesa por los momentos más difíciles durante un partido, y en su capacidad para reaccionar y superar marcadores adversos. También, añadimos nosotros, en la actitud favorable y el comportamiento útil del equipo antes de un partido trascendente, y en su capacidad para superar las derrotas.

Los equipos con éxito, suelen tener un elevado sentido colectivo de eficacia y una considerable resistencia a la frustración colectiva e individual; de hecho, la percepción de auto-eficacia en los deportes de conjunto, parece conveniente que se desarrolle tanto a nivel colectivo como individual, de forma que el grupo como unidad y cada componente del mismo por separado, perciban que disponen de recursos eficaces para enfrentarse a las demandas, colectivas e individuales, del entrenamiento y la competición. La auto-eficacia colectiva puede ser el resultado de la auto-eficacia individual y de la percepción que cada miembro del equipo tiene respecto a los recursos del equipo. Según Bandura (1990), el *modelado* de conductas eficaces por parte de los deportistas más significativos del equipo, puede afectar positivamente la percepción de sus compañeros respecto a la eficacia del grupo.

Un interesante propósito de la preparación de un equipo, debería consistir en aprender que puede conseguir el éxito aún cuando cualquiera de sus componentes tenga "un mal día", o que puede reaccionar y "darle la vuelta" a situaciones adversas (incluyendo que sus mejores jugadores no estén rindiendo bien). También puede ser trascendente, en la línea que señala Bandura (1990), que los deportistas más significativos del equipo desarrollen una elevada percepción de auto-eficacia personal y actúen mostrando a sus compañeros que *controlan la situación* incluso cuando las cosas no les salen como les gustaría; en estos casos, modificar signos externos de *indefensión* cambiándolos por otros que denoten *control*, constituirá un objetivo de la intervención muy conveniente.

En líneas generales, la percepción de auto-eficacia implica la *percepción de control* de la situación (el entrenamiento o la competición), y ésta puede incrementarse, como ya hemos señalado al referirnos al rendimiento, a través del desarrollo de una perspectiva realista de las expectativas previas, de la percepción de éxito/fracaso y de las atribuciones de éxito/fracaso. El ajuste de las expectativas previas, mediante el establecimiento de objetivos realistas *de realización* (o relacionados con el propio rendimiento), la elaboración de planes de actuación, la previsión de posibles dificultades y la preparación de planes alternativos, tanto a nivel colectivo como individual, ayudará a incrementar la percepción de control sobre la competición en los momentos anteriores a ésta (Orlick, 1986; Buceta, 1994a); pudiendo contribuir, también, el *ensayo en imaginación* de los principales planes a llevar a cabo (Bandura y Adams, 1977), el recordatorio de situaciones similares pasadas en las que se obtuvo éxito (Buceta, 1994a) y, cuando los resultados anteriores hayan sido negativos, el control de las causas que en su día los propiciaron (bien por estar ausentes en el presente, bien por que los recursos actuales han mejorado).

La percepción de éxito/fracaso, depende, en gran parte, de las expectativas previas, lo que añade más importancia al planteamiento realista de éstas. Durante la competición, los deportistas pueden percibir que no son eficaces si tienen expectativas que, de forma desfavorable, no coinciden con lo que perciben que está sucediendo. El planteamiento de objetivos apropiados, la elaboración de planes, la previsión de dificultades, etc. ayudarán a que no se realicen comparaciones erróneas entre "lo que debería pasar" y "lo que está pasando". También contribuirán a ello el que los jugadores, mientras compiten activamente, se centren en el presente y no analicen, y que aprendan, asimismo, a analizar constructivamente, en función de sus objetivos de realización, durante las pausas que se producen a lo largo del partido. Parece evidente, asimismo, que la evaluación apropiada del rendimiento, en la línea señalada, contribuirá al conocimiento más objetivo de lo que en realidad sucede, fortaleciéndose la percepción de control sobre el propio rendimiento y el resultado de éste.

Las experiencias de éxito contribuyen, en general, al fortalecimiento de la auto-eficacia, sobre todo cuando los deportistas perciben que su aportación ha influido en la consecución

de los resultados exitosos, y por ello la importancia de establecer expectativas apropiadas y de evaluar correctamente el rendimiento colectivo e individual. Además, cuando se hace así, y no se obtiene el éxito deseado, también se puede percibir un control razonable de la situación en la que se ha fracasado, contribuyendo, también, al fortalecimiento de la auto-confianza. La búsqueda de experiencias de éxito, o de fracaso controlado, planteando retos alcanzables en situaciones relevantes (e.g. competiciones amistosas, simulación de situaciones de la competición durante los entrenamientos), constituye, por tanto, una interesante estrategia para el desarrollo de la auto-eficacia colectiva e individual. Por último, las atribuciones del éxito/fracaso, dependerán, en gran parte, de la forma de evaluar y analizar el rendimiento, observándose, de nuevo, la trascendencia de este apartado.

Estímulos estresantes

El entrenamiento deportivo, la competición y la propia dinámica del grupo, incluyen múltiples estímulos potencialmente estresantes para cada componente del equipo y para éste como conjunto (Buceta, 1985b, 1989a, 1993a, en prensa). La necesidad de adaptarse al grupo, la ausencia de intereses y objetivos personales y colectivos; el conflicto entre los intereses colectivos e individuales; la ambigüedad, el conflicto, la no aceptación y/o la inadaptación al propio rol; la percepción subjetiva de fracaso y/o de falta de control de la situación; la percepción de ser evaluados por los demás; las relaciones interpersonales defectuosas, determinadas conductas y decisiones del entrenador, y las demandas y consecuencias colectivas e individuales del entrenamiento y de la competición, incluyendo la frecuencia de ésta, que en los deportes de equipo suele ser alta y con intervalos muy cortos entre una y otra actuación (se compete una o dos veces a la semana durante 6/8 meses), constituyen, entre otras, potenciales fuentes de estrés que deben tenerse en cuenta. A nivel individual, cada componente del equipo tiene su propia vulnerabilidad al estrés y, por tanto, será más propenso a reaccionar ante determinados estímulos, debiendo detectarse estas diferencias individuales con vistas a prevenir y controlar, en cada caso, las situaciones de mayor riesgo. A nivel colectivo, también deberían detectarse los estímulos potencialmente estresantes más probables para el grupo.

La intervención psicológica sobre los posibles estímulos estresantes puede tener diferentes objetivos. En ocasiones, será conveniente eliminarlos o aliviarlos en la medida de lo posible (fundamentalmente, los estímulos extradeportivos), en otras, manipularlos y controlarlos convenientemente para provocar reacciones de los deportistas que favorezcan su rendimiento; en otras, combatirlos mediante el desarrollo de recursos útiles para hacerles frente (incrementando, además, la auto-confianza); y en otras, aliviar en lo posible su inevitable impacto negativo. Diversas estrategias psicológicas, de aplicación individual y/o colectiva, directa o indirecta, parecen ser eficaces en estos cometidos (ver Buceta, 1985a, 1985b, 1986a, 1989a, 1992, 1993a, 1994a), siendo lo verdaderamente importante, que los psicólogos y los entrenadores discriminen entre los distintos posibles objetivos y, en consecuencia, elijan las estrategias y forma de aplicarlas que sean más convenientes en cada caso y situación.

Nivel de activación

En líneas generales, la respuesta de activación puede ser consecuencia de la motivación de logro o del estrés, dando lugar a la distinción de Martens (1987) entre activación (o energía) *positiva*, cuando son los estímulos motivantes los que están presentes, y activación (o energía) *negativa*, cuando ésta es la consecuencia, preferentemente, de estímulos estresantes que provocan ansiedad o enfado. La hipótesis de la *U invertida* de Yerkes y Dodson (1908) ha sido

el punto de partida desde el que se ha investigado y, con diferentes matices, concluido, que existe un *nivel de activación óptimo* (o *zona de funcionamiento óptimo*) que coincide con el estado físico y mental más apropiado para rendir (ver Hanin, 1989, Buceta, 1994a, 1994b).

Desde el punto de vista cuantitativo, el nivel de activación óptimo de cada deportista puede ser diferente, por lo que en los deportes de equipo deben tenerse en cuenta las posibles diferencias individuales entre unos jugadores y otros, siendo muy conveniente que cada jugador aprenda a observar su activación, detecte cual es su activación óptima en cada una de las situaciones relevantes del entrenamiento y la competición, y domine las estrategias más apropiadas para auto-evaluar su activación presente y modificarla convenientemente, aumentándola, disminuyéndola o manteniéndola según se encuentre, respectivamente, por debajo, por encima o dentro de los límites de su nivel óptimo.

Asimismo, se deben tener en cuenta los estímulos motivantes y estresantes que tienden a influir de manera colectiva en la activación de los jugadores del equipo, los signos de activación que pueden detectarse a nivel del grupo como conjunto, la relación existente entre la *activación colectiva* y el rendimiento del equipo, y las estrategias más apropiadas para controlar, convenientemente, la activación del grupo. Las diferencias individuales entre los deportistas del equipo en cuanto a las características de su activación (como se manifiesta, los estímulos en cuya presencia suele aumentar, disminuir o mantenerse, y su relación con el rendimiento) pueden llegar a ensombrecerse ante estímulos trascendentes para el grupo, sobre todo en momentos concretos muy decisivos, en beneficio de una tendencia colectiva de activación que predomine en la mayoría, si no en la totalidad, de los componentes del equipo. Esta tendencia colectiva, más que indicar una similitud cuantitativa de activación, parece caracterizarse, fundamentalmente, por el componente cualitativo de la respuesta, tanto en lo que respecta al carácter *positivo* o *negativo* de la activación, como en que, con independencia de su cantidad, resulte beneficiosa o perjudicial para el rendimiento de cada deportista (i.e. que se sitúe o no se sitúe entre los límites de cada *nivel óptimo*). La *activación colectiva* podría definirse, por tanto, como el estado de activación en el que aproximadamente se encuentran, en su mayoría e incluso todos, los componentes de un equipo (Buceta, 1994b).

El conocimiento de la interacción entre *activación colectiva* y *activación individual*, contribuirá a elaborar un plan de intervención más eficaz. En ocasiones, será suficiente centrarse sobre lo colectivo para que cada jugador del equipo alcance su nivel óptimo; en otros casos, el trabajo sobre el grupo tendrá que complementarse con la intervención individualizada que permita la regulación de la activación del deportista a partir del nivel que se encuentre tras la intervención colectiva; algunas veces, la intervención individual será la única vía para conseguir el nivel óptimo; y otras, el conseguir a nivel individual la activación óptima de los deportistas más significativos, será lo que facilitará el nivel de activación colectiva deseado.

En cuanto a las técnicas de intervención, en dos trabajos previos de este autor (Buceta, 1993a, 1994a), se han presentado diferentes alternativas que pueden ser de utilidad para el control (aumento o disminución) de la activación colectiva e individual; en unos casos, se dirigen al control de la activación actuando sobre la motivación y el estrés; en otros, intentan actuar sobre la propia activación; pudiendo aplicarse a través de las decisiones y la actuación del entrenador (intervención indirecta) o, de manera auto-aplicada, por los propios deportistas entrenados previamente para ello (intervención directa).

Atención y toma de decisiones

El marco de cooperación con los compañeros y de interferencia de las acciones del equipo rival, en el que se desarrolla la actividad deportiva de la mayoría de las especialidades colectivas, unido a la enorme variedad de circunstancias que suelen estar presentes en la

preparación, el desarrollo y el posterior análisis de las competiciones en estos deportes, implican la existencia de numerosos estímulos relevantes que deberían ser atendidos convenientemente, y de otros muchos, en principio irrelevantes, que, sin embargo, pueden distraer la atención de los deportistas y perjudicar su rendimiento. Tendrá una gran importancia, por tanto, desarrollar y emplear la *atención selectiva* más apropiada en cada momento concreto, incluyendo en el marco atencional todos los estímulos, internos o externos, que deban ser atendidos para decidir y actuar correctamente (i.e. para incrementar el rendimiento), e ignorando aquellos otros que sean irrelevantes e interferentes (Buceta, en prensa).

Una vez seleccionados los estímulos relevantes, es probable que en la dirección señalada por Nideffer (1981), se presente una demanda habitual en los deportes de cooperación y oposición: la necesidad de utilizar *enfoques atencionales de diferente amplitud*, en función del cometido a llevar a cabo, pudiendo contribuir el psicólogo al desarrollo de los enfoques apropiados mediante el entrenamiento adecuado. También puede contribuir el psicólogo a la mejora de la atención en los momentos anteriores a los partidos y durante el transcurso de éstos. En el primer caso, en la línea señalada al referirnos a la auto-confianza, la determinación de los objetivos más prioritarios a conseguir y, a partir de éstos, siguiendo la directriz de Orlick (1980), la elaboración de planes de *enfoque* que delimiten el objetivo concreto de la atención y la previsión de planes de *re-enfoque* que permitan reconducirla en caso de que alguna dificultad interferente alterara los planes de enfoque, servirá para facilitar la atención más conveniente en la preparación del partido (Buceta, 1994a). Además, la utilización de un plan de actuación global pre-partido, a modo de *agenda* (Buceta, 1993c), ayudará a los deportistas a discriminar los estímulos que deben atender en estos momentos tan delicados. Ya en el periodo *pre-partido* (en el vestuario, durante el calentamiento, etc.), tendrá una notable trascendencia la organización de la conducta de los deportistas mediante hábitos rutinarios que les ayuden a centrarse en sus cometidos (e.g. Marí, 1994), evitando las múltiples interferencias atencionales que suelen presentarse en estos momentos.

En el caso de la competición, se debe distinguir entre los periodos de *participación activa* y los periodos de *pausa* que suelen alternarse en la mayoría de las especialidades colectivas. En general, durante los periodos de *participación activa*, la atención de los jugadores debería estar centrada en estímulos *externos y presentes*, ignorando estímulos y respuestas internos y/u otros estímulos externos que no se refieran exclusivamente a las demandas concretas del momento; son periodos en los que lo importante es que los deportistas estén alerta respecto a lo que sucede a su alrededor y actúen en consecuencia con la rapidez necesaria y la mayor eficacia, debiendo evitarse, por tanto, cualquier interferencia. Por su parte, durante los periodos de *pausa*, dependiendo de su duración, los jugadores podrán reflexionar sobre su actuación, atender a las instrucciones del entrenador, regular su activación y descansar, debiendo ignorar, asimismo, cualquier estímulo inapropiado. En ambos casos, la atención apropiada podrá desarrollarse: (a) programando la que se considere, en cada caso, la conducta atencional más conveniente, (b) entrenando la utilización de la atención apropiada mediante el trabajo deportivo habitual, (c) detectando los estímulos interferentes más probables; y (d) elaborando y ensayando un plan para evitar o controlar las posibles interferencias (a veces con estrategias comportamentales como la *detención del pensamiento* o determinadas *auto-instrucciones*). Este entrenamiento atencional puede perfeccionarse a través del *ensayo conductual en imaginación* (Buceta, 1990), simulando mentalmente diferentes situaciones y utilizando, en cada una de ellas, la atención apropiada. También pueden contribuir a la atención adecuada, la oportunidad, la precisión y la claridad de las instrucciones del entrenador (e interferir con ella en caso contrario) (Buceta, 1989b).

En lo que respecta a la toma de decisiones, deben diferenciarse según tengan que tomarse durante la participación activa o los periodos de inactividad. En los deportes de equipo, a

diferencia de la mayoría de las especialidades individuales, las primeras suelen ser numerosas y complejas, mientras que las segundas (sobre la planificación del trabajo a realizar, el planteamiento de la competición, etc.) dependen, casi siempre, del entrenador. Durante la participación activa, las decisiones deben tomarse de forma *automática*, por lo que los deportistas tendrían que aprender a discriminar, con la mayor rapidez, el criterio fundamental que debería determinar la decisión a tomar. Para ello, deberían comprender y diferenciar con claridad el criterio a utilizar en cada caso y, posteriormente, a través del entrenamiento, acostumbrarse a dirigir la atención hacia los estímulos que permitan obtener información respecto a dicho criterio (Buceta, 1986b). Sin embargo, la deficiente discriminación entre las decisiones y el resultado de las acciones que se derivan de ellas, tan habitual en estos deportes, dificulta, en muchos casos, que los deportistas aprendan a discriminar y atender los criterios apropiados, dando paso a otra interesante e importante área de trabajo para los psicólogos.

Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal en el entrenamiento, la competición, y las múltiples reuniones individuales o de equipo relacionadas con ambos, tiene una gran importancia en los deportes que requieren cooperación. La presencia de *vías de comunicación* apropiadas para cada situación entre los distintos componentes del equipo, la existencia de *habilidades eficaces* en el repertorio de los jugadores y del entrenador, y el *uso positivo*, y no interferente, de la comunicación, pueden contribuir, probablemente, a la optimización del rendimiento del equipo.

Durante los períodos de participación activa en la competición, la comunicación entrenador-jugadores debería ser mínima, y siempre en relación al contenido de la tarea presente, mientras que la comunicación inter-jugadores debería ser rica en señales verbales y no verbales que facilitaran el trabajo de interacción del equipo. En los períodos de pausa, la comunicación apropiada debería depender de la duración de cada intervalo: las pausas muy cortas pueden aprovecharse para que el entrenador, o algún jugador dentro del campo, imparta una breve instrucción verbal o no verbal respecto al cometido inmediato; las pausas más prolongadas pueden servir para transmitir instrucciones técnicas o comentarios que intenten incidir sobre la motivación, el estrés, la auto-confianza o el estado de ánimo. Cada especialidad deportiva tiene su tipo concreto de pausas, determinando las posibilidades de la comunicación, como también lo hacen las condiciones ambientales específicas. Por ejemplo, en algunos deportes (e.g. fútbol, hockey hierba), el campo de juego es grande y la dificultad para la comunicación entrenador-jugadores, lógicamente, también lo es, debiéndose establecerse *cadena*s apropiadas de *receptores-emisores* que permitan conducir los mensajes, con la rapidez y la claridad necesarias, desde el primer emisor hasta el último destinatario; y en otros casos (e.g. los deportes en sala), aún siendo más sencillo el contacto directo, pueden estar presentes otros problemas (e.g. un elevado ruido ambiental), resultando aconsejable prever vías de comunicación alternativas.

Lógicamente, algunos componentes del equipo dominarán las habilidades necesarias, como emisores y receptores, para comunicarse eficazmente, pero en otros casos pueden detectarse déficits de habilidades relevantes. Asimismo, pueden existir sesgos en la atención selectiva y el procesamiento de los mensajes, como consecuencias de creencias y actitudes perjudiciales (Connely y Rotella, 1991; Buceta, en prensa). Para subsanar estos problemas, podrían emplearse programas para el desarrollo de la asertividad (Connely y Rotella, 1991), estrategias que permitan mejorar las habilidades de los entrenadores para comunicarse eficazmente con sus deportistas (Martens, 1987), programas de intervención, a través de los entrenadores, para

optimizar la comunicación entre los componentes del equipo (Sullivan, 1993) y programas para la modificación del funcionamiento cognitivo defectuoso. Por último, en ocasiones especiales, como cuando pertenezca al equipo un jugador extranjero que no domine el idioma, sería conveniente desarrollar habilidades de comunicación alternativas, o adaptar la comunicación verbal a las limitaciones existentes.

Cohesión de equipo

La *cohesión de equipo* ha sido definida por Carron (1982) como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a unirse y permanecer unido en busca de unos determinados objetivos. La escasa investigación realizada en relación con el rendimiento deportivo, sugiere, en líneas generales, una relación positiva entre la cohesión de equipo y el éxito deportivo en los deportes que requieren cooperación (Widmeyer *et al.* 1992) (aunque, como señala Brawley (1990), la investigación no aclara suficientemente si la cohesión es causa o efecto), a diferencia de lo observado cuando la cooperación no es necesaria, con estudios como el de Landers y Luenchen (1974) con equipos de bolos, en los que incluso se ha encontrado que el rendimiento más elevado se produce cuando la cohesión es baja (Brawley, 1990). Se ha observado, asimismo, una relación positiva entre la cohesión de equipo y otras variables del funcionamiento del grupo que podrían afectar su rendimiento; entre ellas, un mayor esfuerzo del grupo hacia la consecución de las metas colectivas, un absentismo laboral menor y una mayor puntualidad, una mayor satisfacción personal de los componentes del equipo y una mayor estabilidad de la estructura y la organización del grupo (Widmeyer *et al.* 1992).

A pesar de que el reducido número de estudios realizados y las deficiencias metodológicas de éstos no permiten más que especular y plantear hipótesis, las diferencias halladas en función de la necesidad de cooperación parecen sugerir la importancia de la cohesión elevada en momentos en los que la motivación por los objetivos comunes, la percepción de auto-eficacia colectiva y la satisfacción de los componentes del grupo dentro de éste (el *ambiente de equipo*) deban predominar sobre variables personales (e.g. antes de una competición importante), mientras que un cierto grado de *tensión intragrupo* o baja cohesión pueden resultar beneficiosas ante determinadas tareas en las que, con la intención de incrementar el rendimiento individual, el *reto personal* deba predominar sobre las variables grupales. En esta línea, en los deportes de cooperación, la apropiada interacción entre estos dos *apartados*, uno más centrado en la cohesión del grupo, que debe predominar casi siempre, y otro más orientado al rendimiento personal, que debe utilizarse más ocasionalmente, debería beneficiar el rendimiento colectivo a medio-largo plazo (e.g. en el período, como mínimo, de una temporada), siendo muy conveniente que el *desequilibrio* que se produzca cuando se acentúe uno de estos apartados, se encuentre compensado por el buen trabajo realizado, anteriormente, cuando se haya acentuado el otro.

Asimismo, en la línea que señala Carron (1988), parece muy conveniente la distinción entre la dimensión *social* y la dimensión *deportivo/competitiva* (en relación a la tarea) de la cohesión. Ambas serán importantes cuando lo colectivo deba prevalecer sobre lo individual, pero sobre todo la cohesión respecto a la tarea deportiva. Además, el exceso de cohesión social es el que, sobre todo, parece relacionado con el *acomodamiento* perjudicial de los deportistas al grupo, en detrimento de su aportación deportiva individual y de la propia cohesión deportivo/competitiva. Esta, en general, debería predominar siempre sobre la cohesión social en equipos de deportes de cooperación orientados al rendimiento en la competición.

La cohesión, por tanto, debe considerarse un proceso cambiante y bidimensional, pudiendo controlarse convenientemente en la trayectoria de un equipo (e.g. Buceta, 1992) para la optimización de su funcionamiento y su rendimiento. Para ello, se podrán manipular variables relevantes que afecten a la cohesión (e.g. motivación, auto-confianza, estímulos estresantes, comunicación interpersonal, conductas del entrenador) en la línea apuntada a lo largo de este escrito y en un trabajo anterior (Buceta, en prensa).

Liderazgo

Ya nos hemos referido antes a la trascendencia de la conducta del entrenador en los deportes de equipo. En esta línea, asumiendo el papel del entrenador como líder del grupo, se han estudiado los estilos de sus decisiones (Chelladurai y Haggerty, 1978) y de sus conductas (Chelladurai y Saleh, 1978). En general, según explica con detalle Chelladurai (1986), parece que el estilo de las decisiones de los entrenadores (autocrático, consultivo, participativo o delegatorio), debería adaptarse a la interacción de variables situacionales como la urgencia con la que debe tomarse la decisión, la calidad de ésta, la complejidad del problema, la información de la que dispone el entrenador, si es o no es crucial la aceptación de la decisión por parte del grupo, el poder del que dispone el entrenador, y la cohesión del equipo. La investigación realizada ha mostrado el rechazo de los deportistas hacia el estilo delegatorio y una preferencia repartida entre los otros tres estilos, con algunas diferencias en función del tipo de deporte; en concreto, Terry y Howe (1984) encontraron que los deportistas de especialidades que requieren cooperación, preferían en mayor medida el estilo *autocrático*, y en menor medida el *democrático*, que los de otras especialidades, en la misma línea de los datos hallados, más tarde, por Chelladurai, Haggerty y Baxter (1989) con jugadores de baloncesto. Sin embargo, no se han aportado datos que relacionen estos estilos de decisiones con el rendimiento deportivo.

En cuanto a las conductas de los entrenadores, Chelladurai y Saleh (1978) encontraron cinco factores o dimensiones en los que se agrupaban los comportamientos más habituales: entrenamiento e instrucción, conductas democráticas, conductas autocráticas, apoyo social, y *feedback* positivo. En un estudio con deportistas de diferentes deportes, Terry (1984) observó que los que pertenecían a especialidades que exigen cooperación, preferían más las conductas de entrenamiento e instrucción y de *feedback* positivo, y menos las democráticas y de apoyo social, que los de otros deportes. Asimismo, en una de las escasas investigaciones que han intentado observar la relación entre las conductas de los entrenadores y el rendimiento deportivo, Weiss y Friedrichs (1986), trabajando con jugadores de baloncesto, sólo hallaron una correlación significativa, negativa, entre las conductas de apoyo social y el rendimiento.

Parece, por tanto, que los deportistas de deportes de equipo que requieren cooperación, prefieren, en mayor medida, decisiones y/o conductas autocráticas, de entrenamiento e instrucción y de *feedback* positivo, lo que quizá pueda ser razonable en función de las características de estos deportes (necesidad de una persona que dirija el equipo y tome decisiones difíciles en momentos delicados; falta de control por parte de los deportistas respecto a las tareas a realizar en el entrenamiento y la forma de jugar; necesidad de información respecto al propio rendimiento en diferentes facetas, en ausencia, habitualmente, de datos que aporten tal información (sobre todo respecto al trabajo de interacción), etc.). Asimismo, los datos respecto a las conductas de apoyo social, parecen ser consecuentes con el predominio que la cohesión deportivo/competitiva debería tener sobre la cohesión social dentro de un equipo deportivo orientado, fundamentalmente, a la competición.

Comentarios finales

Como hemos podido ver a lo largo de este artículo, la intervención psicológica en los deportes de equipo debe tener en cuenta múltiples variables que pueden afectar el rendimiento, presentándose un amplio e interesante campo de trabajo para los psicólogos; si bien, aún comprendiéndose, aproximadamente, el camino que debería seguirse, todavía estamos lejos del conocimiento necesario para progresar, con paso firme, en este campo. En primer lugar, por la escasez de trabajos o informes sobre intervención en deportes de equipo (lo que refleja, de hecho, que todavía es mínima la experiencia de los psicólogos en este contexto); en segundo lugar, por que sólo una reducidísima parte puede considerarse investigación mínimamente controlada, presentando, además, deficiencias metodológicas notables; en tercer lugar, por que los trabajos descriptivos también son a menudo deficientes, con falta de información relevante y rigor; en cuarto lugar, por que, en general, se observa un mínimo conocimiento de los procesos individuales y grupales que influyen en el rendimiento deportivo en estas especialidades, así como de las estrategias y procedimientos de intervención que podrían controlar tales procesos y contribuir, de esta forma, a la optimización del rendimiento.

En otro escrito (Buceta, 1993d), hemos apuntado algunos problemas habituales en la investigación en este campo. Uno de los más importantes es la utilización de muestras poco relevantes (sobre todo estudiantes de educación física y deportistas que compiten como actividad de ocio; y, en menos casos, deportistas con cierto compromiso con el deporte de competición pero pertenecientes a equipos y ligas menores), puesto que, es probable, que el funcionamiento colectivo de un equipo, por ejemplo, "de ocio", y de sus componentes individualmente, sea diferente al de equipos y deportistas totalmente comprometidos con su actividad deportivo/competitiva y con una notable *presión* personal y social respecto a su rendimiento y sus resultados. Otros, también importantes, son la deficiente evaluación del rendimiento (ya comentada); la mínima descripción de las variables psicológicas con las que se trabaja; la escasa definición y mala utilización de las técnicas y, sobre todo, los procedimientos de intervención; y la interpretación arbitraria de los datos, estableciéndose, a menudo, relaciones confusas o inapropiadas entre las causas y los efectos. Asimismo, faltan trabajos en los que se comenten las razones por las que la intervención no ha funcionado o no ha podido, total o parcialmente, llevarse a cabo, puesto que para progresar, de verdad, no es suficiente comentar las experiencias supuestamente exitosas, sino que también es necesario informar y analizar respecto a las que, por una u otra razón, no lo han sido.

Referencias

- Bandura, A. (1990). Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2, 2, 128-163.
- Bandura, A. y Adams, N.E. (1977). Analysis of self-efficacy theory of behavioral change. *Cognitive Therapy and Research*, 1, 287-308.
- Bianco, I. y Buceta, J.M. (1993). Intervención psicológica con el equipo nacional olímpico de hockey hierba femenino. *Revista de Psicología del Deporte*, 3, 87-100.
- Brawley, L.R. (1990). Group cohesion: Status, problems and future directions. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 4, 355-379.
- Brawley, L.R., Carron, A.V. y Widmeyer, W.N. (1992). The nature of group goals in sport teams: A phenomenological analysis. *The Sport Psychologist*, 6, 4, 323-333.
- Buceta, J.M. (1985a). Estrategias comportamentales y cognitivas en la práctica deportiva. *Revista Española de Terapia del Comportamiento*, 3, 1, 1-27.
- Buceta, J.M. (1985b). Some guidelines for the prevention of excessive stress in athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 16, 1, 46-58.
- Buceta, J.M. (1986a). Estrés y rendimiento deportivo: relación entre ambos y alternativas terapéuticas. En *II Curso Superior para Entrenadores de Baloncesto*. Madrid: Publicado por la Federación Española de Baloncesto.
- Buceta, J.M. (1986b). La atención en el aprendizaje y puesta en práctica de habilidades técnicas. En *II Curso Superior para Entrenadores de Baloncesto*. Madrid: Publicado por la Federación Española de Baloncesto.
- Buceta, J.M. (1989a). Estrés y rendimiento deportivo: Es

- trategias de intervención. En E. Echeburúa (ed.) *El Estrés: Problemática Psicológica y Vías de Intervención*. San Sebastián: Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Buceta, J.M. (1989b). Psicología aplicada al baloncesto: La concentración (V). *Clinic* (Revista de la Asociación española de Entrenadores de Baloncesto), 2, (7), 38-39.
- Buceta, J.M. (1990). Psicología aplicada al baloncesto: La concentración (VI). *Clinic* (Revista de la Asociación Española de Entrenadores de Baloncesto), 3, (8), 30-32.
- Buceta, J.M. (1991a). La intervención conductual en el deporte de competición. En G. Buela-Casal y V.E. Caballo (eds.) *Manual de Psicología Clínica Aplicada*. Madrid: Siglo XXI.
- Buceta, J.M. (1991b). Psicología del deporte aplicada: Areas de intervención en relación con el entrenador. *Clinic* (Revista de la Asociación Española de Entrenadores de Baloncesto), 4, 12, 20-23.
- Buceta, J.M. (1992). Intervención psicológica con el equipo nacional olímpico de baloncesto femenino. *Revista de Psicología del Deporte*, 2, 69-87.
- Buceta, J.M. (1993a). El control de la activación a través del entrenador. En *Baloncesto*. Madrid: Comité Olímpico Español.
- Buceta J.M. (1993b). Algunas consideraciones sobre el funcionamiento y el rendimiento de los equipos deportivos de élite. Ponencia invitada al *Congreso Mundial de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*. Granada, Noviembre (sin publicar).
- Buceta, J.M. (1993c). Psicología aplicada al baloncesto: la preparación personal para los partidos (VII). *Clinic* (Revista de la Asociación española de Entrenadores de Baloncesto), 6, 23, 12-14.
- Buceta, J.M. (1993d). The sport psychologist-athletic coach dual role: advantages, difficulties and ethical considerations. *Journal of Applied Sport Psychology*, 5, 64-77.
- Buceta, J.M. (1994a). La intervención psicológica para la optimización del rendimiento deportivo. En J. Gil y M.A. Delgado (comps.) *Psicología y Pedagogía de la Actividad Física y el Deporte*. Madrid: Siglo XXI.
- Buceta, J.M. (1994b). El control del nivel de activación en los deportistas: experiencia en baloncesto de alto rendimiento. *Apunts Educació Física i Esports*, 35, 26-31.
- Buceta, J.M. (en prensa). Algunos aspectos a tener en cuenta en la intervención psicológica en los deportes de equipo. En S. Marquez y M. Zubiri (eds.) *Psicología de la Actividad Física y el Deporte*. León.
- Carron, A.V. (1980). *Social Psychology of Sport*. Ithaca, NY: Movement Publications.
- Carron, A.V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-128.
- Carron, A.V. (1984). Cohesion in sport teams. En J.M. Silva y R.S. Weinberg (eds.) *Psychological Foundations of Sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Carron, A.V. (1988). *Group dynamics in sport*. Londres: ON: Spodym.
- Chelladurai, P. (1986). Styles of decision making in coaching. En J.M. Williams (ed.) *Applied Sport Psychology*. Palo Alto, CA: Mayfield.
- Chelladurai, P. y Haggerty, T.R. (1978). A normative model of decision styles in coaching. *Athletic Administrator*, 13, 6-9.
- Chelladurai, P., Haggerty, T.R. y Baxter, P.R. (1989). Decision style choices of university basketball coaches and players. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11, 2, 201-211.
- Chelladurai, P. y Saleh, S.P. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.
- Connely, D. y Rotella, R.J. (1991). The social psychology of assertive communication: Issues in teaching assertiveness skills to athletes. *The Sport Psychologist*, 5, 1, 73-87.
- Cruz, J. y Riera, J. (eds.) (1991). *Psicología del Deporte: Aplicaciones y Perspectivas*. Barcelona: Martínez Roca.
- García, J. y Llamas, R. (1992). Preparación psicológica de la selección olímpica de fútbol. *Revista de Psicología del Deporte*, 2, 63-67.
- Gil, J. y Delgado, M.A. (comps.) *Psicología y Pedagogía de la Actividad Física y el Deporte*. Madrid: Siglo XXI.
- Gill, D.L. (1986). *Psychological Dynamics of Sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Hanin, Y.L. (1989). Interpersonal and intragroup anxiety in sports. En D. Hackfort y C.D. Spielberger (eds.) *Anxiety in Sports*. Nueva York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Horn, T.S. (ed.) (1992.) *Advances in Sport Psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Ingham, A.G., Levinger, G., Graves, J. y Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies on group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371-384.
- Jackson, J.M. y Harkins, S.G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1199-1206.
- Landers, D.M., Boutcher, S.H. y Wang, M.Q. (1986). The history and status of sport psychology: 1979-1985. *Journal of Sport Psychology*, 8, 149-163.
- Landers, D.M. y Lueschen, G. (1974). Team performance outcome and the cohesiveness of competitive coaching groups. *International review of Sport Sociology*, 9, 57-71.
- Marí, J. (1994). Mejora de la concentración en pista: experiencia en hockey hierba alto rendimiento. *Apunts Educació Física i Esports*, 35, 32-37.
- Marquez, S. y Zubiri, M. (eds.) (en prensa). *Psicología de la Actividad Física y el Deporte*. León.
- Martens, R. (1987). *Coaches Guide to Sport Psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Mikes, J. (1987). *Basketball Fundamentals: A complete mental training guide*. Champaign, IL: Leisure Press.
- Nideffer, R.M. (1981). *The Ethics and Practice of Applied Sport Psychology*. Nueva York: Movement Publications.
- Orlick, T. (1980). *In Pursuit of Excellence*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Orlick, T. (1986). *Psyching for Sport*. Champaign, IL: Leisure Press.
- Palmi, J. (1992). Intervención psicológica para la selección nacional olímpica de hockey sobre patines.

- Revista de Psicologia del Deporte*, 2, 53-61.
- Palmi, J. (ed.) (1994). Intervención psicológica en los deportes de equipo. Dossier de la Revista *Apunts Educació Física i Esports*, 35.
- Silva, J.M. y Weinberg, R.S. (eds.) (1984). *Psychological Foundations of Sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Sullivan, P.A. (1993). Communication skills training for interactive sports. *The Sport Psychologist*, 7, 1, 79-91.
- Taylor, J. (1992). Coaches are people too: An applied model of stress management for sport coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 4, 1, 27-50.
- Terry, P. (1984). The coaching preferences of elite athletes competing at Universiade'83. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9, 201-208.
- Terry, P. y Howe, B. (1984). Coaching preferences of athletes. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9, 188-193.
- Weinberg, R. (1992). Goal-setting and motor performance: A review and critique. En G.C. Roberts (ed.) *Motivation in Sport and Exercise*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Weinberg, R., Burton, D., Yukelson, D. y Weigand, D. (1993). Goal setting in competitive sport: An exploratory investigation of practices of collegiate athletes. *The Sport Psychologist*, 7, 3, 275-289.
- Weiss, M.R. y Friedrichs, W.D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 8, 332-346.
- Widmeyer, W.N., Brawley, L.R. y Carron, A.V. (1992). Group dynamics in sport. En T.S. Horn (ed.) *Advances in Sport Psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Williams, J.M. (ed.) (1986). *Applied Sport Psychology*. Palo Alto, CA: Mayfield.
- Williams, K.D., Harkins, S.G. y Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 303-311.
- Wooden, J. (1972). *They call me coach*. Waco, TX: Word Books.
- Yukelson, D.P. (1984). Group motivation in sport teams. En J.M. Silva y R.S. Weinberg (eds.) *Psychological Foundations of Sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Yerkes, R.M. y Dodson, J.D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formulation. *Journal of Comparative and Neurological Psychology*, 18, 459-482.