

COOPERACIÓN Y RENDIMIENTO EN UN EQUIPO DEPORTIVO

Alexandre Garcia-Mas y Pere Vicens Bauzá
Universitat de les Illes Balears

En este trabajo se presenta la adaptación de la teoría de la cooperación interpersonal al análisis del rendimiento y la cohesión de los equipos deportivos. En primer lugar, se justifica esta aplicación desde el punto de vista de la toma de decisiones individual, frente a otras aproximaciones más propias de la sociología o de la psicología social. Seguidamente, se presenta la relación existente entre la táctica del equipo y el conocimiento de los resultados; así como las distintas tipologías de jugadores respecto a su modo de cooperación. Por último, se estudian estos mecanismos en relación a la competición y se presentan las conclusiones.

Cooperation and performance in a sportive team. In this study we present the adaptation of the Interpersonal Cooperation theory to the analysis of sportive team performance and cohesion. First, we explain this application from the point of view of the individual decision-taking, compared with others paradigms from the sociology or the social psychology. Following, we present the relationship existing between the team tacticals and the player's results knowledge; and the types of players, regarding to the different ways to cooperate. Lastly, we study these mechanisms related to the competition, and we present the final conclusions.

¿Por qué ocurre que a veces nos hallamos frente a un equipo altamente cooperador, tanto en el entrenamiento como en la competición, mientras que otras veces nos encontramos con un grupo de deportistas que no cooperan entre sí para la consecución de un objetivo que parece común?. ¿Cuáles son los mecanismos psicológicos que conducen a esas situaciones?. ¿Cuál es la relación entre esos parámetros de cooperación y el rendimiento deportivo del equipo?. Éstas son las preguntas a las que intentaremos responder en este estudio.

Para ello, analizaremos los argumentos psicológicos y —en menor medida— sociológicos que explican la cooperación en términos generales y, posteriormente los aplicaremos a los procesos específicos de la situación deportiva en un equipo de competición. Todo ello enfocado a obtener, por una parte, una ganancia teórica, y por otra, una explicación suficientemente sencilla como para que pueda obtenerse alguna aplicación en el terreno práctico del entrenamiento y la competición. Sin embargo, nuestro interés primordial quiere quedar centrado en la psicología individual —la toma de decisión de cooperar o no— más que en cualquiera de los mecanismos grupales que, como la cohesión, han sido estudiados con anterioridad. La

Correspondencia: Alexandre Garcia-Mas
Departamento de Psicología.
Universitat de les Illes Balears.
Cra. Valldemossa km. 7,5. 07071 Palma de Mallorca.

cooperación, en estos términos específicos, no ha sido estudiada en demasía, mientras que la cohesión grupal —y de un equipo— posee una amplia tradición en el campo de la psicología del deporte.

Parece ser que fue Rainer Martens quien operativizó por primera vez el concepto de «cohesión» grupal respecto de los factores psicosociales relevantes para un rendimiento deportivo eficaz o que pudiera tener éxito. Desarrolló el *Sport Cohesiveness Questionnaire (SCQ, Cuestionario de Cohesión Deportiva*, Martens y Petersen, 1971), a través del que medía y definía la cohesión en términos de mutua aceptación, su sensación de pertenencia y valía en el grupo, y su percepción directa de la cercanía al grupo y del trabajo del equipo. Más tarde, se intentó validar la medición del SCQ (Carron y Ball, 1977; Salminen, 1985) y se reconceptualizó la cohesión como un constructo multidimensional que incorporaba tanto la cohesión social como la cohesión por la tarea (Yukelson et al, 1984; Widmeyer et al, 1985). Por último, los más recientes esfuerzos para validar las medidas de cohesión se han dirigido a estudiar la importancia de la integración del jugador en las tareas grupales, para intentar lograr los objetivos grupales, o el estar de acuerdo con la estrategia del equipo (Shangi y Carron, 1987; Brawley et al, 1987).

Desde otro punto de vista, basado en la experiencia lograda en el trabajo con equipos profesionales en los Estados Unidos, Tutko y Richards (1971) identificaron como factores relevantes para un rendimiento efectivo grupal a los siguientes: respeto mutuo entre los miembros del equipo, comunicación eficaz, sentimientos de importancia, objetivos comunes y tratamiento respetuoso. De una manera parecida, y basado en su experiencia con los equipos nacionales canadienses, Orlick (1986) hizo hincapié en la necesidad de un objetivo común para todo el colectivo,

tanto como en el uso de las relaciones interpersonales positivas en la construcción de una correcta armonía grupal. Gill, Ruder y Gross (1982) resaltaron asimismo el papel de las atribuciones de cada deportista acerca de sus éxitos y fracasos respecto de la importancia de la percepción del trabajo grupal; mientras que las investigaciones acerca del desarrollo cognitivo de la identidad de un equipo han subrayado el papel jugado por la experiencia de la competición entre equipos en la internalización de los objetivos grupales, y la aceptación de las tareas internas del grupo (Teitge, 1983).

Asimismo, Chelladurai (1984) llevó a cabo una importante contribución al entendimiento de la psicología de los equipos al reconocer las interdependencias y la necesidad de congruencia en las expectativas entre los jugadores, el entrenador y la organización deportiva que dirige el equipo, tanto de forma directa como a través de su estudio del papel del líder del equipo. En un número monográfico de la revista *International Journal of Sport Psychology* (Carron, 1990) tanto Carron como Chelladurai (acompañados de otros autores) se presenta un buen resumen del estado actual de la cuestión acerca de estos temas, así como de otros más colaterales como pueden ser el tamaño del grupo o su evolución.

Muy recientemente (Orlick y Partington, 1988; Partington y Shang, 1992) han partido del estudio de las creencias y opiniones de los miembros de equipos que han tenido éxito en la competición, hallando seis factores significativos: características del jugador, liderazgo del entrenador, cohesión social, cohesión por la tarea, identidad del equipo y estilo de juego del equipo. A partir de estos factores han desarrollado un cuestionario (el *Team Psychology Questionnaire*, Cuestionario de Psicología del Equipo), que parece permitir a los jugadores describir de manera realista su experiencia en el equipo.

Precisamente haciendo referencia al concepto de expectativas (entre jugadores, entrenadores y respecto al objetivo del equipo) pensamos que se puede aportar un punto de vista diferente de los anteriormente citados respecto al concepto específico de la cooperación. Para este fin, nos basaremos en una teoría proveniente de la psicología social, la teoría de juegos. Esta teoría se ha venido aplicando tradicionalmente desde sus primeras formulaciones (Thibaut y Kelley, 1959; Davis, 1971) a los conflictos entre intereses opuestos, lo que daría pie a su aplicación en los encuentros interpersonales o intergrupales. Sin embargo, con ciertas modificaciones, también parecen poderse desarrollar sus principios en relación a la cooperación ineterpersonal en el interior de un grupo orientado a una finalidad, tal como es un equipo deportivo.

Cooperación en un equipo deportivo

A la hora de analizar los mecanismos de cooperación (o de su ausencia, la no-cooperación) dentro de un equipo tenemos que tener en cuenta en primer lugar la apreciación de John Elster: *Cuando la gente trata de decidir su participación en una empresa cooperativa... a menudo intenta ver que hacen los otros. Algunos piensan de esta manera: «si la mayoría de los otros cooperan yo debería hacer mi parte, pero si no lo hacen yo no tengo ninguna obligación de hacerlo». Otros razonan de la manera exactamente opuesta: «Si la mayoría de los otros cooperan no hay ninguna necesidad de que yo lo haga. Si otros pocos cooperan, será mayor mi obligación de hacerlo». De hecho la mayoría de los individuos están sujetos a esos dos mecanismos psíquicos y es difícil saber por anticipado cual se impondrá.* (Elster, 1990, p. 18). Desde nuestro punto de vista, esta postura teórica nos permite plantear la cuestión en forma de una situación de

expectativas mutuas, pero siempre focalizándola en la toma de decisión y en la ejecución personal.

La teoría de la toma de decisiones bajo riesgo indica a la gente que maximice la utilidad esperada. Actuar racionalmente es hacer lo mejor posible por uno mismo. De esta manera, cuando interactúan dos o más individuos racionales, pueden llegar a hacerse mucho más daño a sí mismos, que cuanto hubieran podido hacerse al actuar de manera no racional.

Según la máxima de Adam Ferguson, la historia es el resultado de la acción humana y no de la intención humana. Si seguimos en el campo de la toma de decisiones, esta opinión es aún un poco más radical: solamente podemos saber lo que conoce una persona, sabiendo que elecciones lleva a cabo, y cómo es su procedimiento de elección (Churchman, 1961). La interferencia entre las elecciones de una persona en puntos diferentes del tiempo se parece bastante a la interferencia entre las elecciones de personas diferentes. Si siempre se hace lo que parece mejor en un momento dado, se puede acabar obteniendo un resultado que nos parecerá peor si se tienen en cuenta la suma de todas las veces en las que se ha elegido. Asimismo, si cada jugador hace lo que es racional para él, el equipo considerado como grupo puede salir perdiendo.

Se ha de mantener un equilibrio entre las motivaciones no intencionales con efectos negativos y positivos. Podemos ver un claro ejemplo de las primeras en los espectadores que se sitúan en la zona del campo que se halla tras las porterías de un campo de fútbol que en ese partido se halla muy concurrido. Cuando todos se ponen en pie para tener una mejor visión de una jugada interesante, nadie lo logra y a la larga todos se cansan de estar de pie. Cuando todos, o una mayoría significativa, de los jugadores de un equipo buscan destacarse personalmente a través del juego y la com-

petición, en primera instancia se resiente la cooperación, y en segundo lugar, podría decirse que todos corren más rápidamente para intentar mantenerse en el mismo lugar. Por contra, también existen efectos positivos para la cooperación. Un planteamiento egoísta que no confunda los objetivos grupales con los individuales puede ser equivalente al concepto de *mano invisible* que manejaba Adam Smith al hablar de las leyes del mercado libre: la persecución del interés propio sirve al interés general.

En este sentido, es necesario llevar a cabo una importante puntualización. Se puede considerar a los equipos como grupos con identidad (opuestos a los grupos definidos socialmente o por la tarea, siguiendo la clasificación propuesta por Petrovsky, 1983) en los que se ha predefinido un objetivo formal, la victoria frente a los demás equipos contrarios, y que implica la cooperación teórica de sus miembros, que en principio no deben considerarse electivos.

Por lo tanto, si bien en la expresión natural de la existencia humana se puede considerar que nadie se preocupa por los demás la mayor parte de las veces, en otras se tiene en cuenta el éxito y el bienestar de los demás. Entonces parecemos dispuestos a sacrificar parte de lo propio por los demás. Pero frente a proposiciones como las sociobiológicas (que propugnan que la conducta altruista es consecuencia de adaptaciones trasladadas a la herencia genética) tal vez la conducta altruista derive en realidad del interés propio. Según este tipo de planteamientos, las instituciones (como las sociedades o los equipos deportivos) hacen que redunde en el propio interés el llevar a cabo conductas cooperativas, conducentes al interés general, o al menos, al interés grupal. Así, la conducta altruista no dependería absolutamente de las motivaciones personales, ni tampoco de los planteamientos racionales (ya hemos visto las dificultades

de la plasmación de este tipo de posturas respecto a la cooperación) sino de la estructura formal de las interacciones y del objetivo grupal preestablecido.

Por lo tanto, creemos se puede establecer la siguiente situación como un principio básico: *un jugador decidirá cooperar o no con el objetivo institucional (representado por el resto de equipo o por la idea de competición representada por la actuación o las decisiones tácticas y estratégicas del cuerpo técnico) y su conducta en el campo de juego será dependiente en un gran porcentaje de esta toma de decisión.*

La toma de decisiones individual: el dilema del prisionero

Así pues, una vez establecidas las líneas generales de la cooperación intra-equipo, creemos que se puede aplicar el clásico *dilema del prisionero* (Lave et al, 1960; Nash et al, 1953; Scodel et al, 1960; Thibaut y Kelley, 1959) respecto a la toma de decisión individual, y por ende sobre su cooperación (o no) en la aportación de su esfuerzo personal a la consecución del bien común grupal. Como recordatorio, en el caso más simple del dilema aplicado a muchas personas, la gente que hace lo que cree mejor para todos la denominamos cooperadora; las que no lo hacen así son llamadas no cooperadoras y representan una postura egoísta.

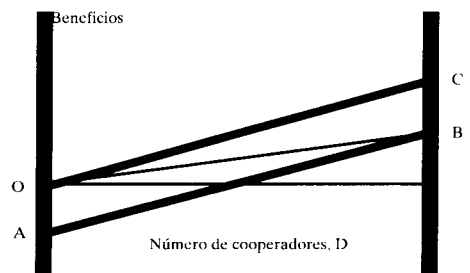


Figura 1: Relación entre beneficios y perjuicios esperados en una relación de cooperación

Como podemos ver en la Figura 1, esta no cooperación es individualmente racional ya que los beneficios egoístas (representados por la línea que muestra la recompensa para los no cooperadores) se halla consistentemente por encima de la otra. Se demuestra asimismo que es mejor para todos (o para el objetivo grupal) si todos cooperan que si nadie lo hace, ya que la línea hasta B se halla claramente por encima de O. Es mejor para todos los jugadores si se lleva a cabo un esfuerzo extra para obtener un resultado o una prima económica, pero a cada jugador (desde el punto de vista del no-cooperador) le conviene, individual y racionalmente reservar sus energías. Si todos los demás hacen el esfuerzo, él recoge el beneficio sin pagar el costo, y en el caso de que los demás no lo hagan, está claro que él por sí solo no puede hacer nada.

Por otra parte, y tal como ocurre en el dilema del prisionero bi-personal, el no cooperador unilateral obtiene el beneficio mayor representado en C, mientras que el peor resultado (en A) está reservado para la persona que decide cooperar unilateralmente. Cuando únicamente un jugador (o un subgrupo reducido numéricamente) actúa en función del objetivo grupal, obtiene dos tipos de perjuicios: primero, mediante su único esfuerzo cooperador no se consigue el objetivo (sin el resto del equipo); y, en segundo lugar, puede encontrarse con el resto del grupo en contra de su actuación. Evidentemente, no se trata de una toma de posición racional aunque sí que es una decisión cooperadora.

En este caso ideal, el coste personal (los perjuicios percibidos por cada persona) de la cooperación se mantiene estable sea cual sea el número de personas que cooperan dentro del grupo (que, como se puede ver en la Fig. 1, se halla representado por la distancia entre las dos líneas de beneficios). En la realidad, el

costo de la cooperación puede tanto incrementarse cuánto más gente coopere, y también puede decrecer, mucho más probable en nuestro caso de un equipo deportivo. Esta dicotomía se establece posiblemente mediante una discontinuidad en función de la historia previa de la cooperación y el rendimiento grupal. En este punto, evidentemente, se han de tener en cuenta los presupuestos psicológicos y las expectativas personales. Sobre todo, en este terreno, no hay que pensar que existe una única motivación para explicar la cooperación o no de una persona, sino que se produce una constelación de motivaciones que se refuerzan y anulan unas a otras.

Esta explicación en función de las experiencias previas (o más llanamente, al conocimiento de los resultados de las anteriores interacciones) se podría aplicar a las tomas de decisiones drásticas que se hallan en los dos extremos: la cooperación sean cuales sean las condiciones y los resultados y la no cooperación que conduce a una serie de conductas (enfrentamientos personales, con el equipo técnico), que se mantienen sean cuales sean las condiciones de expectativas, beneficios o perjuicios de esta conducta. Por lo tanto, en la realidad parece darse una mezcla de dos factores: el gran peso de la experiencia previa (el recuerdo del resultado de las interacciones previas acerca de si cooperaron o no los otros jugadores), junto con el gran peso del futuro, en forma de expectativas de beneficios de la cooperación o de la no-cooperación.

En este sentido, cabe intentar explicar que queremos decir al hablar de flexibilidad. En nuestro caso, quiere significar el ser capaces de cambiar de opción al conocer los resultados de la última interacción. En términos de cooperación intragrupal en beneficio propio, todos los elementos del grupo deberían hallarse perfectamente informados de la situación. Es decir, de

la situación (el rendimiento grupal) así como de sus consecuencias individuales en función de la estrategia adoptada.

La evolución de la cooperación en el interior de un equipo. Táctica

Pero esto solamente podrá darse de manera completa cuando los objetivos individuales sean compatibles y no superponibles con el objetivo grupal. Y esto implicaría en último término la existencia de una táctica (expresada y aplicada por el entrenador) en la que los jugadores pudieran obtener información rápida acerca de su rendimiento en función de las expectativas de actuación individual. Por ejemplo, si el jugador cree que podrá incrementar su nivel de vida mediante el recurso a las primas o estableciendo nuevos contratos ventajosos, únicamente en el caso de que su equipo gane un título o se mantenga en una categoría determinada. En cambio, este mecanismo (en principio, favorecedor de la competición) no actuará de esta manera cuando este mismo jugador crea que esa teórica ganancia personal ocurrirá en función de factores derivados de su actuación personal: número de goles, intervención en jugadas o sus estadísticas de rendimiento.

En este punto podemos observar una diferencia entre planteamientos mucho más profesionalizados (como puede ocurrir en la liga de baloncesto profesional de Estados Unidos, en donde se da mucha importancia a las estadísticas de rendimiento personal especializadas, sin que tengan una excesiva relación con los logros del equipo) sobre otros mucho más centrados en el rendimiento grupal, como puedan ser las ligas de fútbol europeas, en las que se valoran principalmente los logros del equipo más que la actuación individual. Sin embargo, existen planteamientos tácticos que se pueden llevar a la práctica fundamentándose en

estos principios de compromiso individual de cooperación.

Además, se ha de pensar que la competición (y los entrenamientos) es larga y que ésto implica una multiplicidad de ocasiones continuadas en las que se ha de decidir cooperar. Si aplicamos estrictamente la teoría, el interés propio es posiblemente una motivación altamente improbable para cooperar, ya que no cooperar no es egoístamente racional. Pero esto es verdad en las situaciones que se presentan una sola vez, en las opciones únicas. En nuestro caso, parece claro que hablamos de una situación que evoluciona a la par que la situación deportiva. Cuando la misma gente se enfrenta una y otra vez a problemas de acción colectiva, la cooperación puede ser en interés propio debido a la esperanza de obtener beneficios a largo plazo, por la reciprocidad de la cooperación, por el temor a represalias grupales o por una combinación de todas estas motivaciones.

En estos casos, al darse un número elevado de interacciones similares, de manera repetida, cada persona debe elegir y usar un mecanismo de reacción (podríamos llamarlo una estrategia) que le indique qué debe hacer en una interacción dada, como función de lo que esa persona y las demás hicieron.

Existen estrategias clásicas, como la del *Esto por Aquello (Toma y daca*, en otras traducciones), que indica a la gente que comience a cooperar la primera ronda de interacciones, y que lo haga en las siguientes solamente si los demás cooperaron la primera vez. Lo importante para la acción del equipo es que *si todos los jugadores (y el entrenador) adoptan esta estrategia, todos cooperan en cada ocasión*. En ciertas condiciones de estabilidad ambiental, esta estrategia puede convertirse en una situación de equilibrio favorecedora de la máxima cooperación y de las máximas posibilidades de adquirir el objetivo grupal.

Asimismo, desde el punto de vista moral, o ético, no es mucho peor que la máxima de cooperar siempre, respecto a la eficacia de la interacción (Axelrod, 1986), e incluso a veces es indistinguible, incluso para un observador avezado.

Por el otro lado, la adopción por parte de todos los miembros del grupo del principio opuesto: *No cooperar nunca* (tal vez fruto de los máximos beneficios individuales obtenidos por el no cooperador en la primera interacción) es también un equilibrio, aunque con muchas menos posibilidades de obtención del objetivo previo. Esta estrategia, sin embargo, tiene una elevada tradición dentro del ambiente deportivo. Pero siempre se da cuando el objetivo individual (o grupal, si esta estrategia de interacción se expande a todo el equipo) se halla opuesto totalmente (o desviado totalmente) del objetivo inicial: ganar la competición. Así, esto ocurre cuando el objetivo es conseguir (por parte de un grupo de jugadores del vestuario) el cambio del entrenador; o cuando un jugador busca individualmente que se le renueve o que se le facilite la salida del equipo.

Por lo tanto, ¿cuáles deben ser las condiciones ideales de una cooperación en el seno de un equipo deportivo en la que el interés propio no sea prioritario? En primer lugar, el interés propio a largo plazo debe sustituir los presupuestos morales o las normas propias del grupo. En segundo lugar, los individuos deben movilizarse en función tanto de la represalia como del beneficio futuros. En tercer lugar, cada uno de los miembros del grupo debe estar convencido de que los demás individuos actúan racionalmente y que están plenamente informados de la situación inter e intra grupal. Y, por último, las ventajas de la cooperación con el grupo en todo momento deben ser sustanciales: la ventaja derivada de la no cooperación unilateral no ha de ser muy elevada y la pérdida (o

el coste) por la cooperación individual ha de ser pequeña.

Respecto a esto último, cuando una situación permanece aparentemente equilibrada dentro de la cooperación, muchas veces la falta de esta última se muestra de manera negativa. Es decir, la no cooperación se trasluce mediante la defeción progresiva de los elementos que componen el grupo. Y esto puede ser verdad no solamente para las personas que lo observan desde fuera, sino también para los miembros del propio grupo. Precisamente por esto, entre otros factores, obviamente, se dan situaciones de cambio ya cristalizadas que dan lugar a nuevos equilibrios de cooperación-competición dentro del grupo.

Es interesante observar un poco más esto. En cuanto se instaura la reciprocidad cooperativa, ésta se fortalece un poco más con cada interacción. Y mucho más si el rendimiento del equipo se mantiene estable o mejora. Es más, al aceptarse la moneda de cambio recíproca (el toma y daca, tanto en la cooperación como con su falta) por parte de una parte mayoritaria del equipo, es muy difícil que pueda ser asaltada por parte de un grupúsculo que adopte un tipo de estrategia diferente. Como se ha podido observar en diferentes equipos, el llegar a un estado estable evolutivo en este último sentido puede llevar bastante tiempo, que se puede ver reducido si hay una persona que aplique estos principios (el entrenador, por ejemplo) y si los jugadores captan con rapidez la naturaleza de estos principios de conducta.

Una buena cuestión puede ser el preguntarse cómo se puede evaluar el nivel de cooperación cuando las cosas parecen marchar correctamente, sabiendo que pueden existir no cooperadores en el grupo. Precisamente una de las conclusiones que se pretenden extraer de este trabajo es el que necesita manejar la psicología

individual de los componentes del grupo para conocer, e intentar predecir, su conducta cooperadora sin perderse en consideraciones grupales menos manejables y controlables. Lo que ocurre en realidad en el interior de un equipo es una combinación de motivaciones personales (basadas en el desarrollo de unas tipologías específicas) y en el efecto potenciador de unas respecto a otras en referencia al rendimiento grupal.

Posiblemente, uno de los más difíciles papeles que ha de jugar un entrenador, es el de reconocer intuitivamente (o incluso más «científicamente», una vez pueda contar con un marco de referencia claro y aplicable) a cuál de estas categorías pertenece cada uno de sus jugadores, y aplicar la motivación (respecto a obtener el máximo nivel posible de cooperación) específica. Esto sin olvidar que el propio entrenador también tiene una ubicación dentro de estos conjuntos porque él también ha de decidir cooperar o no en determinadas circunstancias con el resto del equipo.

Unas últimas precisiones acerca de los beneficios o perjuicios percibidos por los jugadores. A primera vista, estos costes (para englobarlos de forma general, sea cual sea su direccionalidad positiva o negativa) los podemos creer homogéneos. Y no es así. Siguiendo a Axelrod (1986) estos costes cumplen una serie de condiciones: a) no es necesario que sean comparables, ya que diferentes jugadores esperan diferentes cosas a cambio de su cooperación; b) no deben ser simétricos siempre, ya que no se espera una equivalencia exacta en el intercambio cooperador (tal como veremos según la tipología de los jugadores). Esta falta de equivalencia se traduce asimismo en que no se puedan medir en una escala absoluta, sino tan sólo relativamente a las expectativas de cada jugador; c) este intercambio «cooperador» no necesita en ningún caso ser consi-

derada deseable o perfectamente asumible desde el punto de vista de las personas externas al círculo interno del equipo; y d) siguiendo las consideraciones previas, tampoco existe ninguna necesidad de considerar (tanto desde fuera como desde puntos de vista internos al equipo) a los jugadores como «racionales», ya que sabemos que este no es más que uno entre varios de los motivos de la cooperación o de su ausencia.

Tipología de jugadores cooperadores en un equipo

Podemos intentar definir una clasificación o tipología de los componentes de un equipo respecto a las líneas teóricas que se han descrito antes. Para ello podemos usar y adaptar las diferentes modalidades de cooperación intragrupal que nos propone Elster (1990):

A) El jugador racional. La primera categoría la ocuparían aquellos jugadores con características fundamentalmente racionales (*kantianos*, según la terminología acuñada por Elster). Éstos no se interesan ni por las circunstancias ni las consecuencias de su posible cooperación y por lo tanto son relativamente inmunes al ambiente de su vestuario o el que se pueda crear por el cuerpo técnico o la opinión pública. En este caso, nos hallaremos frente a un jugador que cooperará muy poco, y únicamente lo hará cuando se dé una coincidencia puntual y temporalmente poco duradera entre sus intereses personales con los globales del equipo. Estos jugadores kantianos no son excesivamente sensibles a lo que hagan los otros.

Existe una complicación dentro de esta categoría. Frecuentemente se ha observado que muchas de estas personas presentan una cierta desestimación o despreocupación respecto al futuro, ya que llevan a cabo un planteamiento de delegación al azar. Este tipo de planteamiento, que se-

gún la teoría de la atribución es externo y por lo tanto muy poco controlable, refuerza el planteamiento egoísta y no-cooperador. El jugador piensa que ya que las consecuencias de sus actos son en gran parte imprevisibles y por lo tanto las circunstancias de salida son irrelevantes (no establece nunca una relación entre su disposición a cooperar y la mejora o no del rendimiento grupal), siendo por lo tanto variables que no tienen peso en el resultado final. Como resultado, se aferra a su interés propio. Como resultado, obtenemos un jugador muy difícil de manejar respecto a su cooperación en tareas de equipo, y que únicamente puede ser aprovechado plenamente partiendo desde este supuesto, que necesita que el entrenador salga, aunque sea teóricamente, de su total implicación en la cooperación grupal. Su nivel de adscripción al grupo es bastante bajo.

B) El jugador causal. La segunda categoría es la de los que denominamos causales o utilitaristas. Estos jugadores se interesan por ambas cosas, tanto por las circunstancias como por las consecuencias de su cooperación. Son motivados por las consecuencias reales de la acción cooperativa, no por las consecuencias predecibles en circunstancias hipotéticas. Como son sensibles tanto a las consecuencias como a las circunstancias, cooperan más o menos lo que cooperan los otros miembros del grupo: el promedio. Estos jugadores cooperarán más o menos en función de lo que crean ellos puede ser el mejor resultado, personal y grupal.

Pero se produce el mecanismo siguiente: si los demás miembros del equipo cooperan mucho, ellos reducen su contribución al esfuerzo común (¿para qué?, ya que de todas maneras se obtendrá el objetivo común y ellos pueden dejar de aportar excesivas energías). Si una persona se preocupa fundamentalmente por la eficacia instrumental de la cooperación, se

reduce bastante la motivación a cooperar. Este planteamiento es bastante racional, al ocuparse del resultado de las acciones. Para estas personas, es útil a menudo el considerar a una acción como inicio o generadora de una corriente de resultados o consecuencias, ya sean frutos reales de intentos o simplemente esperados, lo que les diferencia claramente (para bien de la cooperación intragrupal) de la indiferencia de la acción-efecto propia de algunos kantianos extremos.

Una versión de este tipo de motivaciones se puede dar cuando observamos el aplazamiento de los principios utilitaristas en función de las circunstancias. Se trata de desarrollar una creencia (y actuar en consecuencia) del tipo de «un paso atrás, dos hacia adelante», como puede ocurrir con un jugador que piense que tal vez puede ser más interesante cooperar intensamente durante un tiempo con un equipo a fin de obtener formación y capacitación, para poder desarrollar después planteamientos más utilitaristas, o derivar hacia un kantianismo puro.

C) El jugador seguidor. Un tercer tipo de personas, que llamaremos seguidores, se interesa básicamente por las circunstancias pero no tanto en las consecuencias de cooperar. Observan lo que hacen los otros (y no lo hacen para ver cuál es el resultado de la actuación grupal o sub-grupal a largo o medio plazo) y siguen a la mayoría. Para este tipo de jugadores, cada uno debe hacer su parte sólo si los otros están haciendo lo que les corresponde. Esto implica que no hay gradaciones o fluctuaciones. Si otros dan mucho, ellos cooperan mucho, e igualmente ocurre en la situación inversa. Posiblemente, la motivación subyacente es una norma específica de justicia muy personalizada. Por lo tanto, esta motivación a la cooperación es insensible a las consecuencias, y conduce a un modelo exactamente opuesto, aunque claramente derivado de los plantea-

mientos utilitaristas. Su nivel de adscripción al equipo es alto.

D) El jugador de equipo. Por último, existe el tipo de jugador que coopera movido por el principio de justicia y que tiene como objetivo de su cooperación el bien del grupo en función del objetivo fijado. Esta conducta, que calificaríamos a primera vista de altruista, normalmente se desarrolla respecto a las expectativas y objetivos internos de cada jugador. Así, responde de su conducta ante sí mismo y es, por lo tanto, interna y bastante controlable. Depende bastante por la percepción del ambiente de cooperación creado por el entrenador y su nivel de sinceridad en la interacción es elevado.

La combinación de estas diferentes motivaciones, en el mejor de los casos posibles, puede desencadenar una reacción en cadena, que conduce directamente a un nivel máximo de cooperación, sobre todo frente a otro equipo, en competición. Es interesante observar como muchas veces el nivel de cooperación se reconoce por su falta. Es decir, partiendo de un nivel determinado (que puede ser alto, como tras esa reacción en cadena antes citada) de cooperación, únicamente lo notamos cuando comienzan a producirse defecciones.

Es interesante hacer notar que en un equipo de élite, normalmente se hallan representados los cuatro patrones de jugadores, aunque en distinta proporción. Una distribución teórica «ideal», nos llevaría a contar con un 40% de jugadores de equipo, otro 40% de jugadores seguidores, un 10% de causales y, por último, otro 10% de jugadores racionales. Y, así como hemos visto un poco como debería ser la evolución positiva de la cooperación, también podemos estudiar como sería el proceso opuesto: la falta de cooperación. Normalmente, los jugadores con un perfil racional serán los primeros en dejar de cooperar y el tejido, o la cohe-

sión grupal, empezará a mostrar algunos desgarrones. En este momento empezarán a no cooperar los causales, seguidos por los así llamados seguidores y, por último, por los jugadores de equipo. Este proceso que hemos descrito (que nos permite evaluar el nivel de cooperación que poseía un equipo por su falta) ocurre así en condiciones ideales. El papel del entrenador, en este caso es el de un catalizador (si parte de un planteamiento externo al equipo) y de un elemento más del juego interactivo si su integración alcanza un nivel más elevado.

Etiquetas

Y, tal como vimos con anterioridad, el jugador puede decidir cooperar o no en función de los resultados de sus anteriores interacciones con el equipo, o sea, de su experiencia previa. En algunos casos, además, este jugador habrá elaborado una estrategia personal para usarla en la mayor parte de sus interacciones que le planteen la posibilidad o no de cooperar.

Esta línea de argumentación puede llevarnos a discutir el papel que juegan las etiquetas. Se trata de un concepto muy relacionado con los estereotipos. Desde el punto de vista que hemos estado manejando hasta ahora, las etiquetas serán aquellas características fijas de un jugador, de un elemento del equipo, que son observables por los otros jugadores desde el comienzo de su interacción. Se introduce así un nuevo factor a tener en cuenta para la toma de decisiones. El jugador puede elegir entre decirse en función de la etiqueta asignada a otro jugador, o al entrenador (su tipología, fundamentalmente), o bien en función de la historia de interacciones pasadas.

Si estas etiquetas se combinan con el efecto del autorrefuerzo, podemos desembocar en el establecimiento de estereotipos estables, que pueden carecer total-

mente de fundamento objetivo. A primera vista puede parecer que las conductas realizadas en función de etiquetas pueden dejar paso a otras basadas en los principios ya vistos de la cooperación tras una serie de interacciones. Pero esto no siempre es así, ya que aunque la decisión de cooperar es siempre individual, no hay que olvidar que se coopera con otra persona, que a su vez puede estar considerando seriamente nuestra propia etiqueta. Por esto, antes se incidió en el hecho de la información más completa posible y en la comprensión de los jugadores para obtener un planteamiento cooperativo más eficaz.

Por último: las reputaciones. Dentro de un vestuario son tan comunes las etiquetas (buen compañero, entrenador tiránico) como las reputaciones. Son bastante parecidas, con la diferencia de que un jugador, o un entrenador puede estar labrándose su propia reputación mediante sus interacciones actuales en el equipo. Este hecho puede interferir también con el desarrollo natural de los mecanismos interactivos.

Conflictividad intergrupala y competición

Los efectos de la cooperación intragrupal respecto a la conflictividad intergrupala son decisivos en el contexto de la situación deportiva. Ya desde el principio, las definiciones clásicas de conflicto intergrupala (Coser, 1956; Deutsch, 1973; Sherif, 1966) incluyen un importante énfasis en la existencia de objetivos incompatibles y de recursos limitados. Estos dos elementos, asimismo, también son decisivos en la descripción formal de una situación deportiva de competición. Vamos a intentar subrayar ahora unos pocos elementos de esta interacción.

En primer lugar, parece evidente que en todo conflicto, deben darse al menos dos partes claramente diferenciadas. Por

lo tanto, los participantes en un conflicto deben ser identificados como miembros de un grupo, una nación, o un equipo. En el caso de las situaciones deportivas, esta categorización social (cuyos principios fueron descritos por Tajfel, 1959a, 1959b; y Tajfel y Wiles, 1963) parece ser uno de los mecanismos básicos que pueden influir en la cooperación intragrupal. Respecto a la capacidad de distinguibilidad, la situación deportiva provee de artefactos en sus propias reglas que la permiten establecer claramente por parte de los participantes. Así, existen regulaciones sobre los uniformes (con primeros y segundos colores), campos de juego opuestos y otros elementos físicos de la situación que permiten establecer una distinción rápida, perceptiva incluso, de los dos grupos en conflicto.

Sin embargo, una vez dada esta primera categorización preestablecida, se producen una serie de fenómenos secundarios intra e intergrupales. La consecuencia más relevante para nuestro interés, es que la categorización de objetos sociales conduce a percibir y a juzgar que los objetos de la misma categoría, nuestro equipo, por ejemplo, son mucho más similares uno a otro que lo que lo son en realidad, e incrementa el contraste perceptivo y de juicio entre elementos de diferentes categorías. Aplicando este principio a los grupos en conflicto, podemos predecir una cierta difuminación de las idiosincrasias individuales y de las diferencias interpersonales. Asimismo, puede darse un incremento en el anonimato y del trato indiferenciado de los individuos que pertenecen al mismo grupo (Lilli y Brown, 1988). En el momento del conflicto, los efectos de la categorización se hacen mucho más evidentes, y llegan a producir importantes desviaciones positivas en el interior del grupo.

Esto último es relevante para poder entender los mecanismos de cooperación dentro del grupo, cuando éste se halla en

competición con otros, tal como ocurre con las situaciones deportivas. Incluso más, ya que esta categorización social conduce a juicios evaluativos, cuyos efectos se producen aunque los sujetos se hayan clasificados en función de criterios irrelevantes. Asimismo, y tal como veremos más adelante, parece que este proceso debe ser importante para la toma de decisiones rápidas, en la situación de competición.

Asimismo, aunque de manera colateral, este elemento parece introducir un elemento diferenciador más entre las situaciones de competición y entrenamiento. En el entrenamiento, los mecanismos de categorización son más artificiosos, y las identificaciones intra e intergrupales más lábiles y poco duraderas. En sentido estricto, no es que sean más lábiles, sino que las diferencias no están tan claramente marcadas, aunque pueden darse situaciones de categorización en el entrenamiento que lleven a situaciones de conflicto dentro del grupo funcionando igual que en el caso de conflicto inter-grupal. Evidentemente, esto ha de afectar de alguna manera la conducta de los individuos en función de la cooperación en los equipos y la situación deportiva.

Por último, la teoría de la comparación-categorización-identidad social (Tajfel, 1978, 1981) puede también tener alguna relación con la cooperación intragrupal. Muchas de las características del propio grupo como un todo unitario pueden percibirse únicamente en relación a las diferencias percibidas respecto al otro grupo y sus connotaciones implícitas. Si se puede asumir que los individuos intentan incrementar sus identidades sociales positivas, el resultado es, por una parte, la devalorización del otro grupo en situaciones de conflicto, y por otras, un posible incremento de la cohesión intragrupal.

Desde otro punto de vista, también se han de considerar los efectos para la cooperación intragrupal de la resolución del

conflicto, o sea, en nuestro términos, de la competición. En nuestro caso, no estamos hablando de la terminación o suspensión regulada de la competición (por ejemplo, finalización de la primera parte o del partido en su totalidad), sino del abandono del objetivo común a las dos partes en conflicto, por parte de uno sólo de los dos grupos. Esto puede deberse a que ya no existe tensión hacia el objetivo, porque se cree que ya se ha conseguido o por el contrario, porque se cree que ya no se podrá conseguir y por lo tanto únicamente puede dar lugar a un esfuerzo inútil, o a un incremento en la frustración (Klar et al, 1988).

Respecto a la cooperación intragrupal y a su cohesión, parece claro que este abandono del objetivo tiene que afectarla necesariamente. En principio, se puede producir una dicotomización en la respuesta: o bien se incrementa la cooperación para hacer frente a la situación en ausencia de tensión conflictiva, o bien esa cooperación disminuye abruptamente, desarrollándose las individualidades antes subsumidas en la actividad grupal. Aunque pueda parecer que esta opción se establece en función de factores incontrolables, parece igualmente claro que los niveles previos (o históricos) de cooperación-competición intragrupal son decisivos para obtener un panorama de decisión. En este sentido, y como muestra de la inercia de conservación de los principios de cooperación, puede darse que frente a la disolución del objetivo principal, se cambie éste y se divida entre otros sub-objetivos más fácilmente obtenibles (o cuyo fracaso en la obtención cause perjuicios menores), tan subdivididos que puedan ser asumibles como objetivos por parte de algún subgrupo o incluso por individuos sin que se llegue a romper la cohesión grupal. Ejemplos de éste último, podrían ser la obtención de galardones

secundarios individuales (portero menos goleado, seleccionado, etc.) o grupales, como el conseguir permanecer en la primera división, cuando a inicios de la competición se pretendía ocupar una plaza con derecho a jugar una competición europea.

Otro mecanismo por el que se puede resolver la situación de competición de manera anómala, es mediante el cambio de percepción de los objetivos por alguna de las partes, con lo que éstos (o éste) ya no cumplen con las condiciones de ser coincidentes y opuestos simultáneamente. Por lo tanto, no puede mantenerse la situación competitiva en los mismos términos en que se inició. En un caso extremo, los objetivos pueden llegar a ser incluso compatibles, habiéndose llegado a esta situación mediante el proceso de su división o a haberlos llegado a compartir aunque sea tácitamente. Un ejemplo de esta situación se daría cuando en un partido de fútbol un equipo se dedica a jugar para su propio disfrute, mientras que el otro busca el ganar el partido; o cuando ambos equipos se conforman tácitamente con un empate.

Conclusiones

Creemos que, una vez apuntadas las líneas teóricas más relevantes, se puede llegar a establecer una serie de conclusiones, que vamos a enumerar.

1. El planteamiento de la cooperación como uno de los factores del rendimiento de un equipo deportivo, puede ofrecernos beneficios al permitir operar con variables bien definidas, desde la psicología individual y capaces de ser observadas y evaluadas. La cohesión de un equipo no es la traducción exacta del nivel de cooperación intragrupal. Son dos procesos distintos y que tienen puntos en común, aunque muchas veces la cohesión grupal se halle en función de la red de cooperación en el

seno del equipo. Esto no presupone en ningún momento el descartar otro tipo de aproximaciones al estudio (o a la intervención) de la personalidad de los jugadores.

2. Existen cuatro diferentes tipos o patrones de jugadores (causal, racional, seguidor y de equipo), dependiendo de su estrategia de cooperación.

3. El entrenador debería poder llegar a conocer las tipologías cooperadoras de sus jugadores (ya la suya propia) y saber coordinarlas para ayudar a conseguir el objetivo de equipo. Asimismo, una efectiva combinación de su táctica deportiva en la competición con las tipologías cooperadoras de sus jugadores, llevaría posiblemente a mejores y más controlables resultados deportivos individuales y colectivos.

4. Al contrario que otros factores grupales, las formas de cooperación parecen ser bastante más estables en el tiempo (al depender de estrategias y etiquetas personales), con lo que las conductas que se desarrollen en función de ellas también pueden llegar a serlo. Ya que en la base de todo este proceso se halla la toma de decisiones deportivas (repetidas, rápidas y bajo condiciones de riesgo) una buena manera de afrontarlas económicamente, es el establecimiento de estrategias de cooperación deportiva y personal.

5. Como se ha indicado antes al hablar del entrenador, este desarrollo teórico casa muy bien, e incluso se puede llegar a plantear de forma paralela, con aquellas tácticas que ofrecen a los jugadores la posibilidad de evaluar su rendimiento mediante resultados parciales, dependientes de su ejecución, más que con las que dependen de ejecuciones globales del equipo.

6. La cooperación tácita es la ideal, aunque se dé muy pocas veces. Todo equilibrio en equipos de alto rendimiento presupone la existencia de una combinación porcentualmente específica de los cuatro

patrones de jugadores, mencionados más arriba. La mayor parte de veces se llega a un nivel de cooperación eficaz (respecto al rendimiento deportivo) mediante un proceso largo y poco controlado. Normalmente se llegará mediante la estabilización de estrategias del tipo toma y daca, mucho más que mediante estrategias totalmente cooperadoras o totalmente no cooperadoras.

7. Las estrategias de cooperación son muy sencillas y si lo que queremos es operar (desde el punto de vista del entrenador, por ejemplo) con ellas conviene no elaborar a nuestra vez programas complicados. Más bien puede ser mucho más eficaz el usar planteamientos directos y simples, y no imaginarnos que las motivaciones de los jugadores relacionadas con su rendimiento deportivo son enrevesadas e inextricables.

Referencias

- Axelrod, R. (1986). *La evolución de la cooperación*. Madrid: Alianza Editorial. (Orig. 1984).
- Brawley, L.R., Carron, A.V. y Widmeyer, W.N. (1987). Assessing the cohesion of sport teams: Validity of the Group Environment Questionnaire. *International Journal of Sport Sociology*, 9, 89-108.
- Carron, A.V. (special editor) (1990). The Group in Sport and Physical Activity. *International Journal of Sport Psychology*, 21 (4).
- Carron, A.V. y Ball, J.R. (1977). An analysis of the cause-effect characteristics of cohesiveness in intercollegiate hockey. *International Journal of Sport Sociology*, 12, 49-60.
- Chelladurai, P. (1984). Leadership in Sports. En J.M. Silva III y R.S. Weinberg, (eds), *Psychological Foundations of Sport*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Churchman, C. (1961). *Prediction and Optimal Decision..* Englewood Hills, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Coser, L.A. (1956). *The functions of social conflict*. Glencoe, Illinois: Free Press.
- Davis, M.D. (1971) *Teoría del juego*. Madrid: Alianza Universidad, 1971. (Orig.: 1970).
- Deustch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven: Yale University Press.
- Elster, J. (1990). *Tuercas y Tornillos*. Madrid: Gedisa. (Orig.: 1989).
- Gill, D.L., Ruder, M.K. y Gross, J.B. (1982). Open-ended attributions in team competition. *Journal of Sport Psychology*, 4, 159-169.
- Klar, Y., Bar-Tal, D. y Kruglansky, A.W. (1988). Conflict as a Cognitive Schema: Toward a Social Cognitive Analysis of Conflict and Conflict Termination. En W. Stroebe, A.W. Kruglanski, D. Bar-Tal y M. Hewstone (eds), *The Social Psychology of Intergroup Conflict*. Berlín: Springer-Verlag.
- Lave, L.B. (1960) An Empirical description of the Prisoner's Dilemma game. *Rand Memorandum*, pp. 2091.
- Lilli, W. y Brown, R. (1988). Judgement Processes as bases of Intergroup Conflict. En W. Stroebe, A.W. Kruglanski, D. Bar-Tal y M. Hewstone (eds), *The Social Psychology of Intergroup Conflict*. Berlín: Springer-Verlag.
- Martens, R. y Petersen, J.A. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. *International Review of Sport Sociology*, 6, 44-61.
- Nash, J.F. (1953). Two-person, Cooperative Games. *Econometrica*, XVIII, 155-162.
- Orlick, T. (1986). *The farther reaches of human nature*. New York: Penguin Books.
- Orlick, T., Partington, J.T. (1988). Mental links to excellence. *The Sport Psychologist*, 2, 105-130.
- Partington, J.T. y Shangi, G.M. (1992). Developing and Understanding of Team Psychology. *International Journal of Sport Sociology*, 23, 28-47
- Petrovsky, A.V. (1983). The new status of psychological theory concerning groups and collectives. *Soviet Psychology*, 21, 57-78 (Orig: 1977).
- Salminen, S. (1985). Cohesion and success of ice-hockey teams: A cross-lagged panel

- correlation summary. *Proceedings of the VI World Congress of Sport Psychology*, 6, 1-8.
- Scodel, A. , Minas J.S. (1960). The Behavior of Prisoners in a «Prisoner's Dilemma» Game. *The Journal of Psychology*, L, 133-138.
- Shangi, G.M. y Carron, A.V. (1987). Group cohesion and its relationship with performance and satisfaction among high school basketball players. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 12, 20-26.
- Sherif, M. (1966). *Group conflict and co-operation: Their social psychology*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Tajfel, H. (1959a). Quantitative judgment in social perception. *British Journal of Psychology*, 50, 16-29.
- Tajfel, H. (1959b). The anchoring effects of value in a scale of judgments. *British Journal of Psychology*, 50, 294-304.
- Tajfel, H. (1978). Social categorisation, social identity and social comparison. En H. Tajfel (ed), *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*. Londres: Academic Press.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. y Wikes, A.L. (1963). Classification and quantitative judgment. *British Journal of Psychology*, 54, 101-114.
- Teitge, D.W. (1988). Minding the team: A median approach to competitive coaching. *Journal of Sport Sociology*, 18, 83-98.
- Thibaut, J.W. y Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. Nueva York: Willey.
- Tutko, T.A. y Richards, J.M. (1971). *Psychology of Coaching*. Boston: Allyn and Bacon.
- Widmeyer, W.N., Brawley, L.R. y Carron, A.V. (1985). *The measurement of cohesion in sport teams: The group environment questionnaire*. Londres, Ontario: Sports Dynamics.
- Yukelson, D., Weinberg, R. y Jackson, A. (1984) A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 6, 103-117.

Aceptado el 27 de noviembre de 1994