

# Programa d'outdoor training per augmentar la cohesió d'equips esportius

**ORIOL MERCADÉ CANALS\***

Llicenciat en Psicologia. Màster en Psicologia de l'Esport

Correspondència amb autor

\* [urimerca@hotmail.com](mailto:urimerca@hotmail.com)

## Resum

Aquest estudi presenta una intervenció d'activitats outdoor training per a la millora de la cohesió d'equips esportius, entenent la cohesió segons el model de Carron (1982); hem dissenyat les activitats per intervenir en la identitat col·lectiva, l'establiment d'objectius comuns, la definició de rols, les formes estructurades de comunicació i l'eficàcia del grup.

Després de la intervenció en el grup experimental hem obtingut majors índexs de cohesió, tant en l'anàlisi qualitativa del sociograma, com en els resultats quantitius del qüestionari GEQ (Group Environment Questionnaire) de Carron, Brawley i Widmeyer (1985), igual com de diferència significativa (Pre-Post) en el test de Wilcoxon que fan validar la hipòtesi plantejada.

## Paraules clau

Cohesió, *Outdoor training*, Equip esportiu, Entrenament psicològic.

## Abstract

### *Outdoor-Training activities to Improve the Sport Team's Cohesion*

*This research presents an intervention of outdoor-training activities to improve the sport team's cohesion, understanding a concept of cohesion by a lineal model of Carron (1982), the activities have been made to affect into a team as a whole (collective identity), set common targets, define roles, structured communication forms and team efficiency, to get a better level of cohesion after the intervention at the experimental group, in a qualitative analysis of a social spectrum and applying at the G.E.Q questionnaire (Group Environment Questionnaire) of Carron, Brawley and Widmeyer (1985) and to achieve a significant improvement in the Wilcoxon test that validate our hypothesis presentation.*

## Key words

*Cohesion, Outdoor training, Sport team, Psychology training.*

## Introducció

L'esport s'ha convertit en un fenomen sociocultural de primer ordre en la societat, i això ha provocat un augment d'esforços dels professionals que hi intervenen, per tal de millorar el rendiment dels esportistes, amb l'objectiu de proveir-los del màxim de recursos davant els fenòmens canviants de la competició, sense tenir en compte els factors socials que intervenen a l'hora d'executar bé una acció en conjunt.

Vives (1995) recorda que estem davant d'una situació dinàmica, on la suma dels diferents elements que interaccionen entre ells, marcarà el rendiment dels subjectes, per la qual cosa cada vegada més, els entrenadors, psicòlegs esportius, jugadors i dirigents, consideren que els equips que actuen com un sol individu, s'adapten més fàcilment a les diferents demandes del joc (Palmi, 1994).

Cada cop hi ha més institucions que utilitzen l'*out-*

*door training* per desenvolupar els processos de competència cognitiva, entesa com a elaboració de plans mentals, formulació d'objectius, presa de decisions, i de transformació de l'organització per tal d'enfortir les habilitats de lideratge, motivació, comunicació i fidelitat (Assens, 2002).

En essència, una activitat *outdoor training* es caracteritza per superar un seguit d'obstacles en un medi natural canviant, mitjançant l'ús d'habilitats personals, destresa física, creativitat i capacitat de treball en grup, en un temps breu, amb el principal objectiu d'identificar i emfasitzar les accions positives dels participants, per augmentar-ne l'autoestima i replantejar els obstacles trobats en les experiències negatives com a noves possibilitats d'aprendre, tot reforçant sempre la iniciativa personal, en un clima psicològic de seguretat i llibertat d'expressió (Martín i Palmi, 1995).

Seguint la línia de Carron (1982), s'entén com a cohesió el procés dinàmic que es reflecteix en la tendència del grup a no separar-se i mantenir-se unit en la persecució dels objectius. Tradicionalment, ha estat considerat un concepte sinònim d'"unió" i és un dels grans objectius que els tècnics aspiren a obtenir en els seus equips, per aconseguir, com indica Palmi (1994), que el "nosaltres col·lectiu" predomini sobre el "jo individual".

La majoria de revisions històriques recents s'apunta al concepte de cohesió a partir de l'atracció dels membres cap al grup. Així, la cohesió, s'ha determinat sumant els valors de l'atracció individual i valorant el compromís dels membres cap a la tasca del grup. Les característiques principals que es poden fragmentar d'aquest complex constructe, són les següents:

- **Identitat col·lectiva:** El grup es perfila com una unitat funcional diferenciada d'altres i tot l'equip té unes característiques que poden contribuir a aquesta identitat de l'equip, relacionada amb l'entitat que els agrupa. L'estabilitat en la plantilla, el control de la formació de subgrups i el respecte per les normes de la institució i de l'equip en seran factors bàsics.
- **Objectius comuns:** Els membres d'un equip esportiu es relacionen, s'esforcen i treballen per poder aconseguir els objectius que els uneixen. Aquestes fites es poden establir a curt, mitjà o llarg termini; en els equips cohesionats és més fàcil l'autovaloració segons l'esforç i el rendiment obtingut.
- **Definició de rols:** Són pautes definides d'actuació de cada membre del grup dintre de l'equip, conegudes per tot el grup, i que el caracteritzen com a tal. Aquests rols han de quedar molt clars i han de ser acceptats pels membres del grup.
- **Formes estructurades de comunicació:** Estratègies de comunicació entre els jugadors, amb l'entrenador o amb el líder de l'equip, mitjançant l'ús del diàleg, de codis i del llenguatge propi de l'esport, de forma flexible, descentralitzada i coneguda per tothom, per obtenir un nivell de satisfacció, participació i rendiment alt en les tasques a exercir (Shaw, 1981).
- **Eficàcia col·lectiva:** Recursos psicològics comuns en tots els esports, que els jugadors haurien de conèixer per fer-los servir en competició en benefici de l'equip, com ara: l'autoexigència,

l'acceptació d'errors, els objectius individuals, els aspectes disciplinaris i la convivència social, que faran augmentar l'eficàcia col·lectiva, les consignes i estratègies de rendiment (Bandura, 1986).

La intenció d'aquest estudi és avaluar la influència que té una intervenció d'*outdoor training* en el grau de cohesió d'un equip esportiu, esperant que l'*outdoor training* que, com ens presenta Ewert (1987), és utilitzat actualment en l'àmbit empresarial i afegint-hi el fet que les bases d'unió d'un grup empresarial i les d'un equip esportiu són bàsicament les mateixes (l'augment de rendiment per aconseguir èxits), resulti eficaç per cohesionar equips esportius.

## Mètode

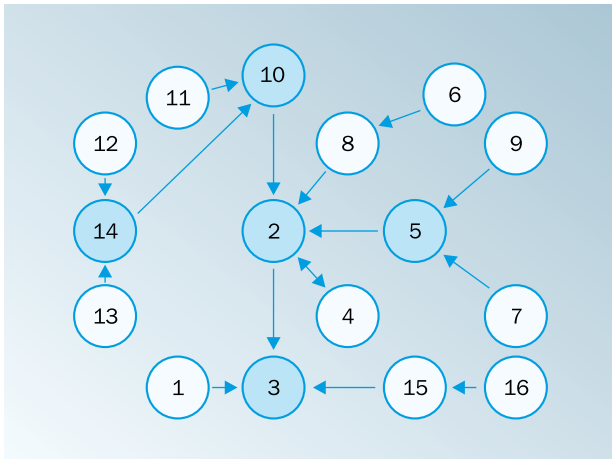
### Mostra

Es van triar dos equips de waterpolo masculí, de dos clubs socials de natació, de nivell similar. L'equip que actuarà de grup experimental és compost per 16 membres, amb una mitjana d'edat de 17,12 anys, en edats compreses entre els 14 i els 18 anys i un grup control de 15 integrants, que va ser reduït a 9 subjectes, que eren els que tenien edats compreses entre els mateixos límits que el grup experimental, amb una mitjana de 16,33 anys.

### Instruments de mesura

Malgrat que en nombrosos estudis es comprova la relació entre les variables cohesió i resultats, no n'és clara la causalitat, per això l'avaluació no serà realitzada a partir dels resultats esportius precedents, sinó a partir dels canvis del nivell de satisfacció de l'ambient de l'equip, que mesura el qüestionari per a la cohesió del GEQ (*Group Environment Questionnaire*) de Carron, Brawley i Widmeyer (1985), que es troba dividit en quatre subescales: la percepció social de cohesió individual (ATG-s) i grupal (GI-s) i la percepció individual de tasca (ATG-t), i la grupal (GI-t).

També s'utilitzarà el dibuix sociogràfic de l'equip com a mesura alternativa per obtenir un altre índex del grau de cohesió, per entendre millor els resultats obtinguts, però sobretot per entendre l'estructura i funcionament del grup i dissenyar les activitats; preguntarem tres situacions de les quals ens interessa obtenir informació: preferències i rebuigs en el grup, i l'avaluació esportiva dintre de l'equip (*Fig. 1*).



**Figura 1**  
Sociograma corresponent a les eleccions positives de la pregunta de relacions.

## Procediment

Després d'una observació prèvia de l'equip en competició per establir-ne la tendència natural, es va entrevistar l'entrenador del grup experimental per conèixer millor el seu punt de vista sobre els mem-

bres de l'equip i vam passar els qüestionaris als dos grups de l'estudi; vam realitzar la primera sessió als 10 dies; (amb durada de 2 hores, començant amb la presentació i acabant en l'equador dels exercicis) i continuant amb la segona sessió als 10 dies d'haver realitzat la primera, amb una durada d'hora i mitja, acabant els exercicis i el *feedback* final; vam tornar a passar els qüestionaris als 10 dies de realitzar la segona i última sessió.

Per realitzar la intervenció en *outdoor training*, es van adaptar les activitats més comunes d'aquesta disciplina, la de la *gallina cega*, *cercles i quadrats de persones*, *caiguda al buit* o, *el pastor i les ovelles*, *el molí de la confiança*... a les necessitats dels seus destinataris: *un equip esportiu*; a l'edat: *adolescents*; a l'esport en què competeixen: *waterpolo*; i a una trama que dona sentit i continuïtat al conjunt d'activitats (Feixa, 1995): *El senyor dels anells*, per intervenir de forma directa en els aspectes que es voldria millorar: *la identitat col·lectiva*, *l'establiment d'objectius comuns*, *la definició de rols*, *les formes estructurades de comunicació* i *l'eficàcia col·lectiva*, sota la supervisió d'un psicòleg, organitzador del programa, que dirigia i avaluava les activitats (*taula 1*).

Títol	Instruccions	Objectius	Feedback
<b>Presentació teòrica</b>	Informació teòrica, en què consisteix, d'on surt, bibliografia a consultar.	Posar seriositat en les activitats. Potenciar la reflexió del jugador.	Què en saben ja, del tema? Què n'opinen?
<b>Introducció</b>	Normes de comportament, establiment d'horaris, equipament i lloc on es realitzarà i funcionament de les activitats.	Compromís dels jugadors. Saber quins materials, quin espai i quines persones tenim per a la intervenció.	Volen fer-ho? Podran fer-ho? Es troben disponibles?
<b>Història</b>	Explicació de qui són, on es troben, què han d'aconseguir i com ho poden fer.	<i>Motivar</i> : Fer més amena la intervenció. Potenciar la implicació i donar-hi sentit.	Han vist la pel·lícula? En què s'assembla la seva situació a la de la pel·lícula?
<b>Exercici 1</b> "A les palpentos per boscos i mines"	Inventar-se un crit d'equip abans de començar i mig equip guiarà l'altre mig amb els ulls embenats i agafats a una corda, mitjançant instruccions verbals.	<i>Identitat col·lectiva i motivació</i> : Facilitar el procés de formació de l'equip, des de l'individu, passant pel grup fins a l'equip.	Què prefereixen ser, guies o cecs? Què significa cada rol? Quines sensacions han tingut? Com és la nostra corda, la que ens uneix? Com ens hem transformat en equip?

**Taula 1**  
Proposta d'intervenció en *outdoor training* per a un equip esportiu.

Títol	Instruccions	Objectius	Feedback
<b>Exercici 2</b> "El costat fosc de Saruman"	Els jugadors amb els ulls embenats reben un sobre amb el missatge de formar un cercle humà, però n'hi ha un que rep instruccions que l'obliguen a impedir als seus companys que ho facin.	<i>Definició i acceptació de rols i dinàmica de grups:</i> conscienciar sobre les múltiples forces que poden actuar a l'interior d'un grup, per a vulnerar-ne la unió.	Què està passant? Quina diferència hi ha entre l'activitat anterior i aquesta? Per què ha sortit bé? Diferenciar persona de conducta. Com cal mantenir la comunicació davant aquests casos?
<b>Exercici 3</b> "Anell del bé contra anell del mal"	Amb els ulls embenats, decidir una estratègia per formar un quadrat amb una corda i construir-lo en creure que estan d'acord.	<i>Establiment d'objectius comuns;</i> <i>Autogestió.</i> <i>Lideratge.</i> <i>Autocrítica.</i>	Opinió dels companys. Quines actituds o decisions han ajudat a la creació del quadrat o l'han obstaculitzat? Concepte de lideratge i paper de l'entrenador.
<b>Exercici 4</b> "La tempesta de fred"	Fer un petit cercle i que cada component de l'equip hi vagi entrant i balancejar-lo aguantant-lo només pels peus.	<i>Confiança i cooperació:</i> Crear un clima de confiança i sensibilitzar el grup sobre la importància de la bona relació entre companys.	Com us heu sentit tractats? Estàveu relaxats? Influeix en la forma de tractar després els altres? Què representa la persona que es troba al mig i les de l'exterior?
<b>Exercici 5:</b> "Camí a Mordor"	Mig equip ha de guiar, mitjançant un codi propi de lletres soles, l'altre mig, embenat, a un punt de concentració.	Desenvolupar la capacitat de negociació i creativitat col·lectiva dels membres del grup.	Quina estratègia s'ha seguit? Podia haver-n'hi d'altres? Com s'ha negociat l'estratègia? Ha sortit algun líder?
<b>Exercici 6:</b> "El salt del pont"	Des d'una altura de 2 metres i mig es deixarà caure un company en posició recta i amb els braços encreuats i els companys de sota l'entomaran.	<i>Eficàcia conductual:</i> Autoexigència, Internalisme, objectius individuals. Disciplina esportiva: puntualitat i absència. Convivència social.	Tenies confiança que no passaria res? De què dubtàveu? Et transmetien seguretat els teus companys quan et deien que estaven preparats? Sou un equip?
<b>Final</b>	Repassar les activitats realitzades i els components i objectius que estaven en joc, com han sortit i què poden millorar.	Que entenguin el significat de les activitats realitzades i que en vegin l'aplicació en altres camps.	Com ens ha sortit? Què hem fet bé? Quins problemes hem tingut? Quins errors es poden millorar?

▲  
**Taula 1**

Proposta d'intervenció en outdoor training per a un equip esportiu. (Continuació.)

## Resultats

A partir de la prova de Wilcoxon, que compara els resultats obtinguts entre el test previ i posterior dels resultats que s'obtenen en una escala de Lickert en el GEQ, vam observar que la diferència en el grup experimental arriba a ser de 0,015, per tant significativa ( $p < 0,05$ ), mentre que la del grup control no ho arriba a ser, atès que el seu resultat és de 0,593, molt superior al límit estadístic. Aquesta tendència, es manté també,

en l'apreciació de la variació de l'índex obtingut al sociograma (fig. 2).

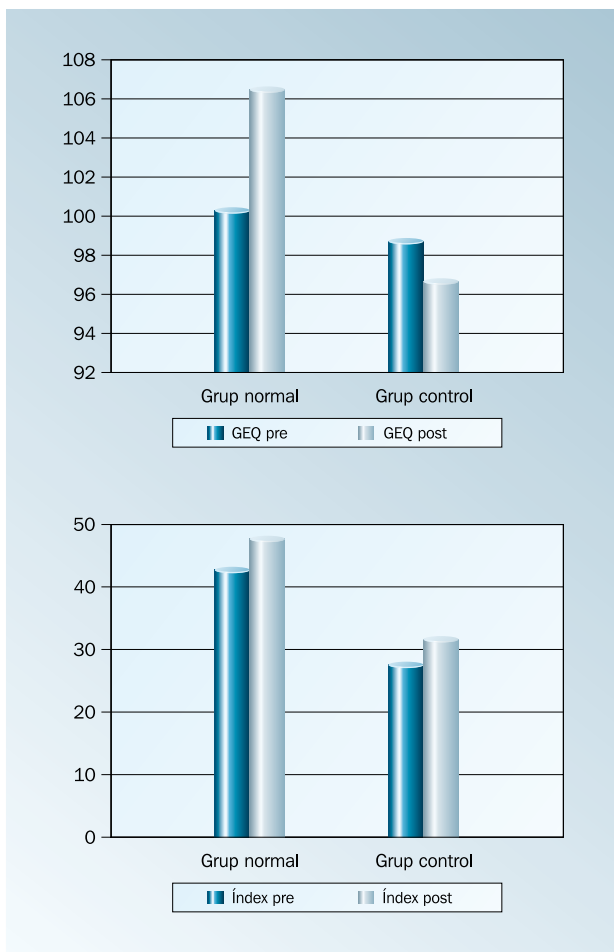
Ben entès que la diferència de subjectes i d'edat entre els grups experimental i control, obligava a realitzar la prova no paramètrica de Mann-Whitney de comparació pretest de les mostres independents, on el valor de " $p$ " és superior a 0,05 i per tant les mostres no són estadísticament comparables.

En els subtests del GEQ, es pot apreciar que, de tots

Grup	Subescala ATG-s (Percepció individual social)	Subescala ATG-t (Percepció individual per tasca)	Subescala GL-s (Percepció individual social)	Subescala GL-t (Percepció individual per tasca)
Experimental	29,21 a 32,50 = <b>3,29</b>	22,79 a 24,71 = <b>1,92</b>	21,50 a 21,79 = <b>0,29</b>	27,43 a 28,36 = <b>0,93</b>
Control	30,89 a 33,22 = <b>2,33</b>	22 a 20,33 = <b>-1,67</b>	21,11 a 22 = <b>0,89</b>	25,11 a 21,89 = <b>-3,22</b>

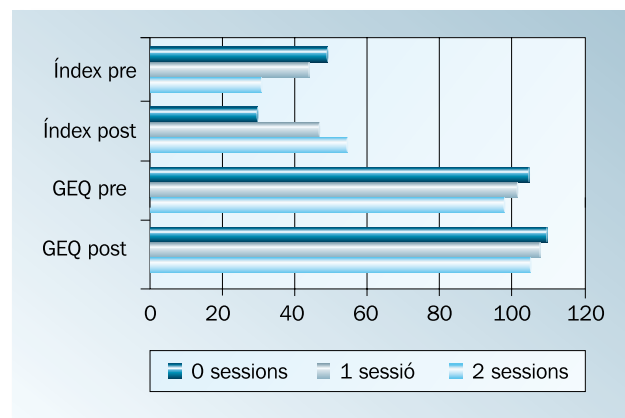
**Taula 2**

Evolució de la mitjana a les subescales del GEQ, per als grups experimental i control.


**Figura 2**

Resultats dels qüestionaris del GEQ (amunt) i índex de cohesió del sociograma, abans (pre) i després (post) de realitzar la intervenció amb un dels dos equips.

plegats, els que més han evolucionat són els de percepció individual, per sobre dels de percepció grupal, que pràcticament no varien (taula 2) i si fem una valoració qualitativa intragrup, observem que, segons la major o menor assistència a les sessions, hi ha variacions en l'estatus dintre


**Figura 3**

Resultats pre/post del GEQ i de l'índex de cohesió del sociograma, segons les sessions d'intervenció a què han assistit.

del grup; els que han assistit a les dues sessions mostren un major augment en els resultats finals i són més valorats que no pas els que solament han assistit a una sessió i aquests, de la seva banda, ho estan més que els que no van poder assistir a cap sessió. (Fig. 3)

## Conclusions

A partir dels resultats, podem trobar algunes divergències amb altres estudis similars que havíem presentat anteriorment, com ara la variació dels criteris per a l'elecció dels líders, abans i després de la intervenció en *outdoor*, que s'observa en l'estudi de Polley *et al.* (1994) i que no es produeix en l'estudi que presentem, probablement perquè en lloc de treballar amb un centenar de cadets, en l'estudi actual vam tractar amb un equip reduït que porta anys interaccionant i les seves relacions són massa fortes perquè puguin variar, encara que podem destacar, que els que lideren ho fan d'acord amb el bon domini que tenen del joc, segons l'entrenador i els companys.

D'altra banda, sí que trobem semblances a les conclusions de l'estudi de Rainey i Scheiveckert (1988), on la intervenció resulta més eficaç per als membres que la realitzen sencera. Tanmateix, és molt probable que els aprenentatges obtinguts pels membres presents en la intervenció s'estenguin vers els companys que no hi van poder assistir, atès que aquests, en un nivell inferior als primers, també es perceben ells mateixos i l'equip com a més cohesionat.

Pel que fa a l'increment de valoració pròpia, per sobre de la grupal, hem de tenir en compte que treballem amb un grup en constant competitivitat entre ells i que es troben en una edat, l'adolescent, en la qual resulta més factible la valoració pròpia que no pas la conjunta.

En tot moment hem estat conscients de les característiques d'aquest estudi, amb una variable a avaluar tan complexa, multifactorial i poc definida com la cohesió, i amb una mostra reduïda i emocionalment inestable, típica de la joventut i un context tan desfavorable per a la regularitat com ho és qualsevol final de temporada competitiva.

En aquestes condicions, és molt probable l'aparició de variables no controlables, i no amb la intenció d'eliminar-les totes, però sí, de tenir el màxim control sobre les més explícites, cal comptar amb un grup control del mateix esport, amb característiques semblants i amb els mateixos objectius, a l'inici de la temporada. Unes condicions prou importants, que en el present estudi no es van poder obtenir i tal vegada van afectar els resultats finals.

Les raons d'heterogeneïtat de les mostres i de poc control sobre les activitats extraesportives dels dos grups, que podrien fer variar el grau de cohesió, són les que no ens permeten d'obtenir uns resultats estadístics significatius en la prova de Mann-Whitney, pel que fa a la comparança vàlida entre grups.

## Bibliografia

- Assens, J. (2002). *Outdoor training: Fiasco o revolució*. *Capital Humano*, 153, Març.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Brawley, L. R. (1990). Group cohesion: status, problems and future directions. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 355-379.
- Carron, A. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, Brawley i Widmeyer (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams; the GEQ. *Journal of sport psychology*, 7, 244-266.
- (1987). Assessing the cohesions of teams: validity of the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 9, 275-294.
- Ewert, A. (1987). Outdoor Adventure Recreation: A trend analysis. *Journal of Park and recreation Administration*, 5 (2) 57-56
- Feixa, C. (1995). L'aventura imaginària: una visió antropològica de les activitats físiques d'aventura a la natura. *Apunts. Educació Física i Esports* (41), 36-44.
- Funollet, F. (1995). Les activitats a la natura com a marc d'una educació física activa i eficaç. *Apunts. Educació Física i Esports* (51).
- Landers, D. M.; Wilkinson, M. O.; Hatfield, B. D. i Barber, H. (1982). Causality and the cohesion-performance relationship. *Journal of Sport Psychology*, 4, 170-183
- Martí, A. i Palmí, J. (1995). Components psicològics de l'activitat física en el medi natural: una proposta d'avaluació. *XII-XIII Jornades de psicologia de l'activitat física y de l'esport*, pàg. 103.
- Mickalachki, A. (1969). Group cohesion reconsidered. London, Canada: School of Business Administration, University of Western Ontario.
- Palmí, J. (1994). La cohesió i el rendiment en esports d'equip, experiència en hoquei patins alt rendiment. *Apunts. Educació Física i Esports* (35), 38-43.
- Polley, Richard, Eid, Jarle (1994). First among equals: leaders, peers and choice. *Journal of Group Psychotherapy*, Estiu. Vol 42 (2); 59-76.
- Shaw, M. E. (1981). *Group Dynamics* (3a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Viadé, A. (2003). *Psicologia del rendimiento deportivo*. Barcelona: UOC.
- Vives, E. V. (1995). *Intervenció y avaluació en cohesió d'equip. Una aplicació al futbol*. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona.