

EL EQUIPO DEPORTIVO

Resumen de David Ribera-Nebot

Chappuis R y Thomas R (1988). *L'Equipe Sportive. Presses Universitaires de France.*
El Equipo Deportivo – Traducción al castellano del M.E.C. (1989).
Edición a cargo de Francisco Seirul.lo Vargas

Introducción

Hemos podido descubrir en grandes jugadores una profunda angustia, un sentimiento de soledad; y, sin embargo, formaban parte de equipos considerados como centros de amistad y de comunicación... El problema esencial de la relación... ¿Qué soy yo para los demás? ¿Se me reconoce y estima? Esta, sin duda es la cuestión que, de manera consciente o inconsciente, se plantea el jugador que se arriesga a integrarse en la colectividad.

El carácter peculiar del equipo se expresa a través de cierto “estilo”, de modos de comportamiento individuales y colectivos, de un reparto específico de poderes. Este estudio ofrece la posibilidad de comprender mejor los factores de influencia que intervienen en el modo en que los jugadores toman conciencia de sí mismos, de sus intereses, de sus dificultades para ser y actuar conjuntamente.

El análisis de las estructuras afectivas y técnicas del equipo revela la importancia... de los roles, ya sea en beneficio del rendimiento práctico o en beneficio del “bienestar.

1. EL EQUIPO DEPORTIVO.

(Definición de Homans)

El conjunto está estructurado por relaciones afectivas, que pueden ser muy intensas. Cabe la existencia de subgrupos de afinidad. Estos sentimientos interpersonales no se muestran de manera inmediata a los ojos del observador. Lo mismo ocurre con los esfuerzos individuales por conseguir poder, ya que hay uno o más líderes que tienden a destacar del conjunto...

El equipo persigue objetivos comunes a todos sus miembros. Estos comparten, asimismo, ciertos números de valores- objetivos y valores compartidos-

El colectivo crea también un código y unos rito

Existe en el seno del grupo una diferenciación de los roles.

Hay una gran solidaridad entre sus miembros...por un destino compartido.

Es la calidad del proyecto, la naturaleza de la tarea que hay que realizar lo que refuerza la cohesión del equipo

1. Los diferentes tipos de equipos deportivos.

Existen cuatro géneros de quipos deportivos que se distinguen por el grado de interacción entre sus miembros y la diferenciación más o menos acentuada de los roles:

1. Acción conjunta:
 - 1.1 Colectivos de individuos: ej. Atletismo.
 - 1.2 Carreras colectivas. Ej. ciclismo
2. Acción mixta:
 - 2.1 Esfuerzos coordinados simultáneos. Ej. Remo
 - 2.2 Esfuerzos coordinados secuenciales. Ej. Relevo
3. Interacción:

Deportes colectivos: fútbol, rugby...

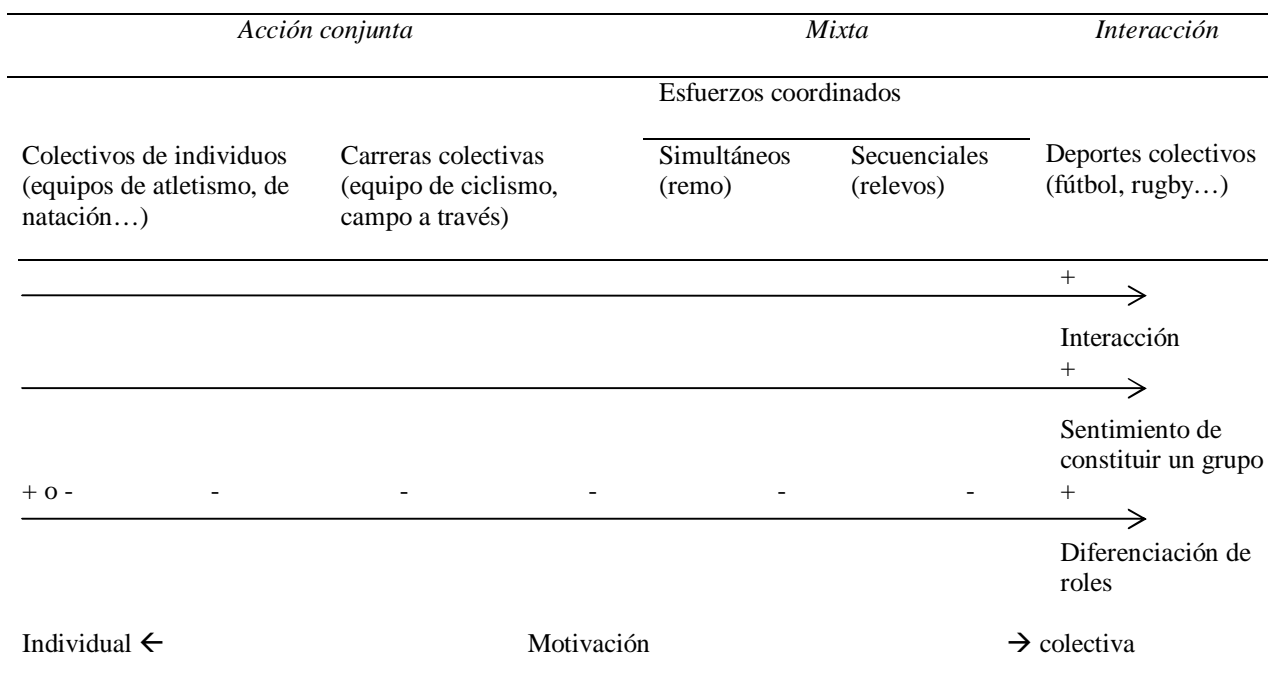


FIG 1. Principales características de los diferentes tipos de equipos deportivos.

II. La investigación científica.

III. Orientaciones de la investigación.

Tres corrientes:

1. Basada en las realidades existenciales del juego colectivo, como son la cohesión, el liderazgo o la mediación.
2. Ofrece a los entrenadores la posibilidad de comprender, y por tanto de disminuir, los conflictos que se crean en el seno de todas las células sociales orientadas hacia la acción.
3. Conciernen al estudio experimental de ciertos parámetros localizados en función del carácter del problema en cuestión. (es la más utilizada en el campo del deporte)

IV. Los trabajos científicos y sus resultados.

Los trabajos susceptibles de mejorar los procedimientos de entrenamiento del equipo provienen de dos frentes: 1. la psicología social, y 2. investigadores especializados en el deporte.

Ejemplo: Rigelman pide a unos sujetos que tiren de una cuerda en grupo, primero solos y después con los ojos vendados mientras que les hace creer que están tirando varios a la vez. En el segundo caso disminuyen la fuerza. Se trata de una pérdida de energía debida a factores psicológicos de motivación y no a problemas de coordinación “desgana social”

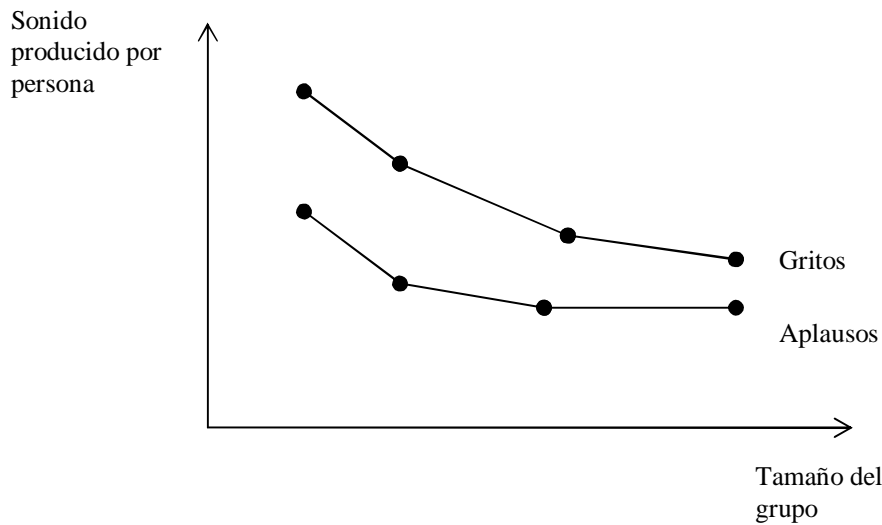


FIG 2 Relación entre el sonido producido por una persona y el tamaño del grupo

Deutsch demuestra que un grupo funciona mejor sobre una base cooperativa que sobre una base competitiva. Cuando los responsables establecen una relación en el medio industrial entre el salario y la productividad, la cohesión del grupo de trabajo se resiente. Estos hechos deben evidentemente interesar a los entrenadores de equipos profesionales en los cuales los jugadores son retribuidos de manera desigual.

2. EL ÉXITO COLECTIVO.

El éxito de un equipo depende de tres tipos de factores: individuales, colectivos y del entorno.

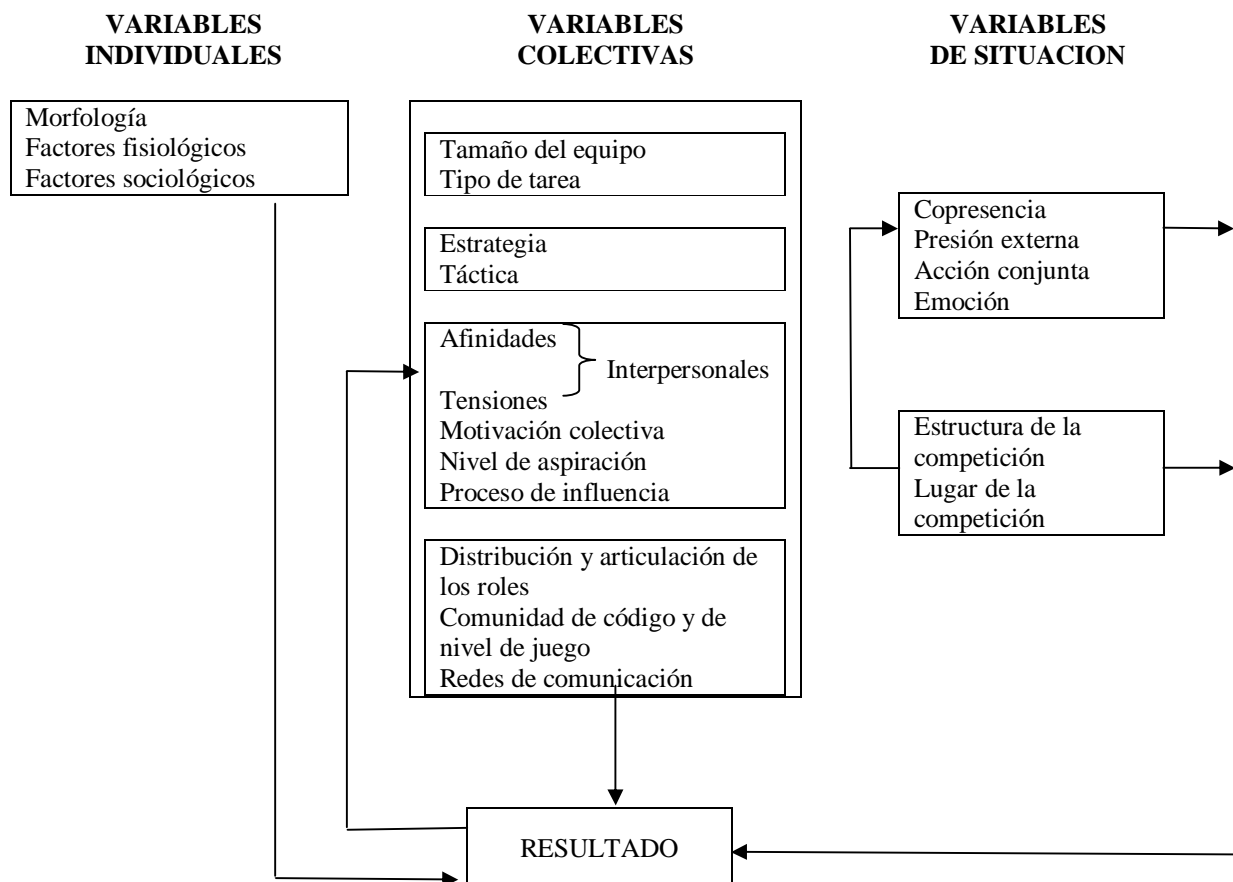


FIG. 3. Factores del éxito colectivo

I. Los factores individuales.

- Morfología.
- Factores fisiológicos.
- Factores psicológicos: la motivación está en relación con las variables colectivas.
- Factores sociológicos.

II. Los factores colectivos.

En consecuencia, el valor del equipo está en función del modo en que lo dirigen sus responsables.

Viet: el efecto de los conflictos dentro del grupo varía según los tipos de equipo.

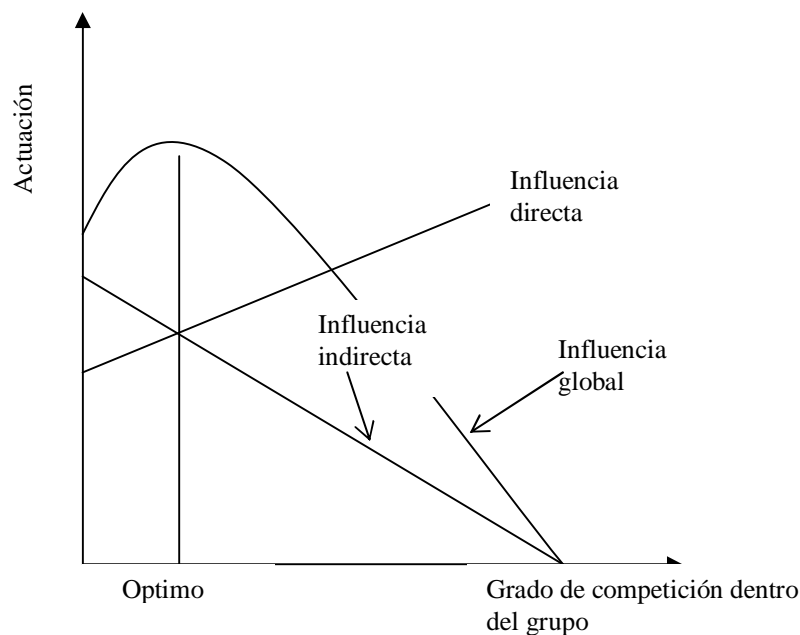


FIG. 4 Relación entre el grado de competitividad dentro del grupo y la actuación de grupo (según R. Lambert)

Las tensiones internas pueden ser reguladas, y convertirse en un factor dinámico, cuando su intensidad no sobrepasa un umbral más allá del cual se hace inevitable la ruptura de los lazos... La cohesión es, pues, un concepto multidimensional.

Factores que influyen en la cohesión:

- La distribución y la articulación de los roles.
- Código común y la homogeneidad del nivel de juego. Un jugador cuyo valor técnico y táctico es demasiado elevado en relación con el de sus compañeros de equipo rompe en cierto modo la armonía. Del mismo modo, si existe entre los jugadores una disparidad demasiado grande en las habilidades técnico-tácticas, la cohesión se ve mermada.

La posición de unos jugadores será más importante que la de otros. Este hecho influirá en su status. Dispondrá en efecto de mayor poder, ya que controlarán un mayor número de puntos cruciales mientras circula la pelota.

Bavelas "todos los fenómenos de la vida del grupo están determinados directa y únicamente por las diversas propiedades de las redes de comunicación"

III. Los factores del entorno.

Particularidades de la estructura del campeonato: lugar de la competición, equipo local, árbitro, superficies de juego, viaje, espectadores.

3. EL SISTEMA DE RELACIÓN ENTRE JUGADOR-EQUIPO-CLUB.

El club...En un sentido humano, social, cultural y económico, gobierna la existencia de los jugadores de una manera concreta.

I. Lo individual y lo colectivo

Si un jugador debe responder a las exigencias del equipo, éste debe a su vez responder a las necesidades básicas del jugador... Cuando el equipo actúa en beneficio de intereses particulares ajenos a los de los jugadores, se convierte en lugar de conflictos. La neutralización de éstos exige la presencia de un poder autoritario... su equilibrio interno necesita de la salud física, moral y material de sus miembros. Tal es el caso de un equipo cooperativo cuya actividad concierne al bienestar de todos y cada uno de sus miembros.

II. Lo individual y lo social

Plante el problema de los roles y de los status. El club... realiza una gestión económica, social y humana. Un club profesional tiene una gestión diferente de la de un club amateur... El primero se identifica con un empresa cuya finalidad es el rendimiento y el beneficio. El segundo tiene reglas de funcionamiento menos rígidas. Crea espacios de libertad favorables al bienestar individual.

Los roles que se asignan al jugador se inscriben dentro del proyecto definido por el club. En el caso del jugador profesional el rol es impuesto por el club, que exige obediencia y fidelidad a su proyecto; en el segundo caso, el jugador puede decidir qué rol desea asumir.

El status del jugador profesional lo determina su valor técnico que lo sitúa en un nivel económico determinado. El amateur pertenece a la categoría de los buenos jugadores o a la de los malos jugadores.

Los clubes escolares, universitarios, de empresas y otros, pueden ser dirigidos como clubes productores de beneficios o como clubes productores de bienestar.

III. Representación de las interrelaciones.

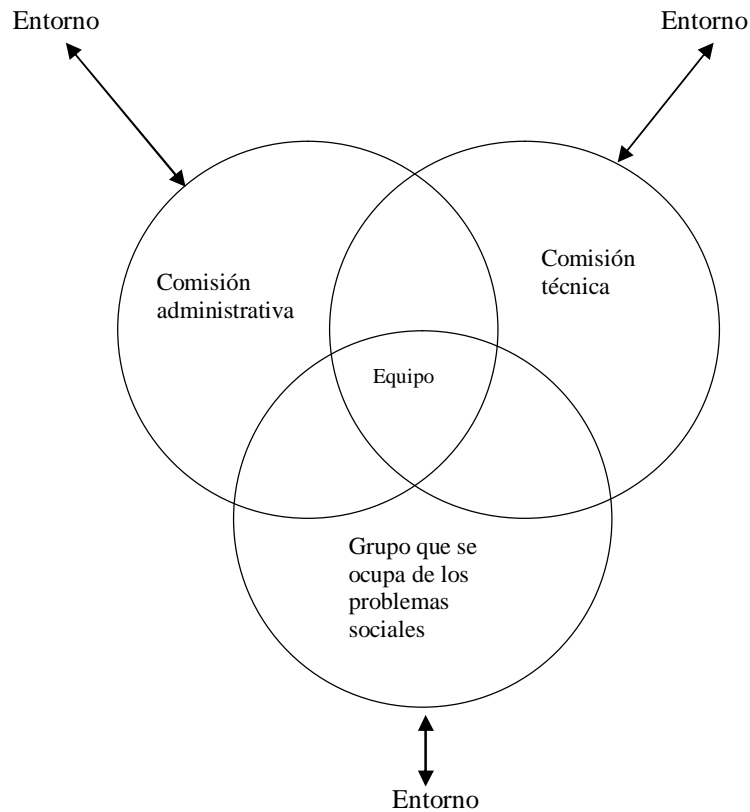
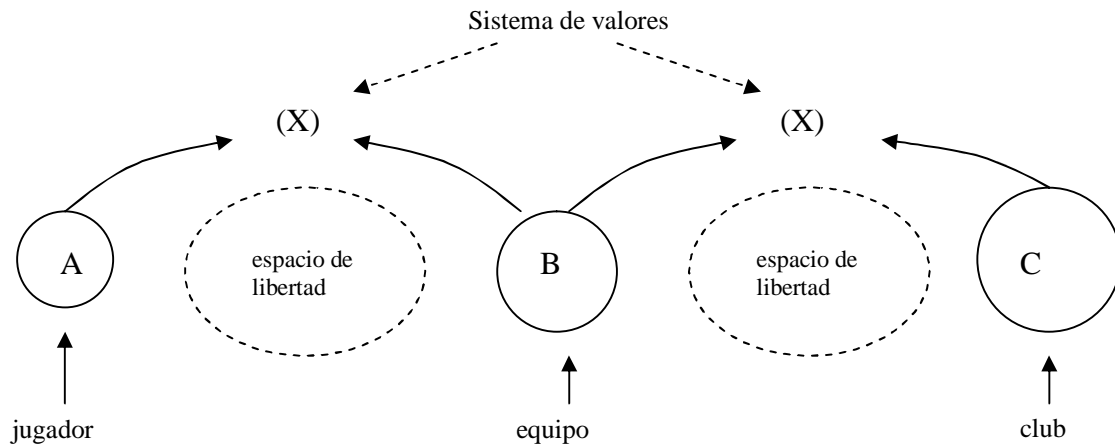


FIG. 6

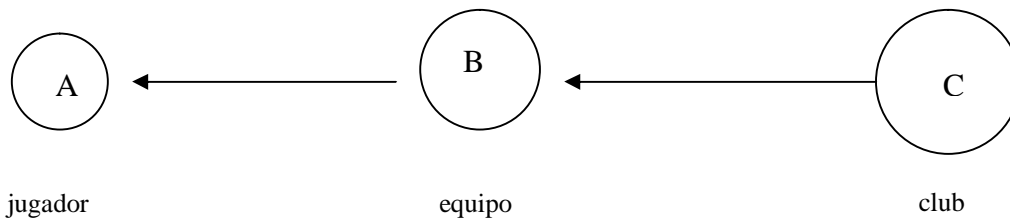
El público puede influir en el club desaprobando a la comisión técnica. Puede crear graves problemas al club reduciendo su aportación financiera.

IV. Las condiciones de la autonomía del jugador y del equipo.

1. El sistema de valores...da un sentido a sus acciones.
 2. Fronteras que separan al jugador del equipo, al equipo del club y a éste de su entorno. Estas deben proteger al jugador de la presión del “equipo-organización”, al “equipo-persona” de la presión del “club-administración”, etc. A la inversa, el “equipo-persona” debe protegerse de los comportamientos egoístas de los jugadores, y el “club como unidad” debe ser devorado por el “equipo-organización”.
 3. “supercomplejidad”, sentido de crecimiento de la riqueza de las interrelaciones...Cuando sus redes de comunicación internas –red afectiva y red técnica- le permiten adaptarse a las exigencias de la competición y a las exigencias de la vida social.
- El jugador y el equipo participan en la elaboración de los proyectos... En efecto, el jugador elige sus normas de conducta en función del proyecto.
- El respeto del ser humano constituye el núcleo central de este sistema



Autonomía: el jugador A es autónomo en relación al equipo B y éste es autónomo en relación con el club. El sistema de valores (X) proporciona una función de mediación



Dependencia: el jugador A depende del equipo B. Este depende del club. La ausencia de un sistema de valores engendra relaciones de fuerza.

FIG. 7. Esquema ilustrativo del hecho de que sólo un sistema de valores permite asegurar la autonomía del jugador y del equipo

V. El equipo: su doble función y el sistema de regulación.

- Una función de progreso y una función de seguridad.

Esta doble función del equipo lo pone en relación con las comisiones encargadas de la formación física y técnica y con las comisiones encargadas de la gestión del personal y de los bienes materiales. Proyecto colectivo.

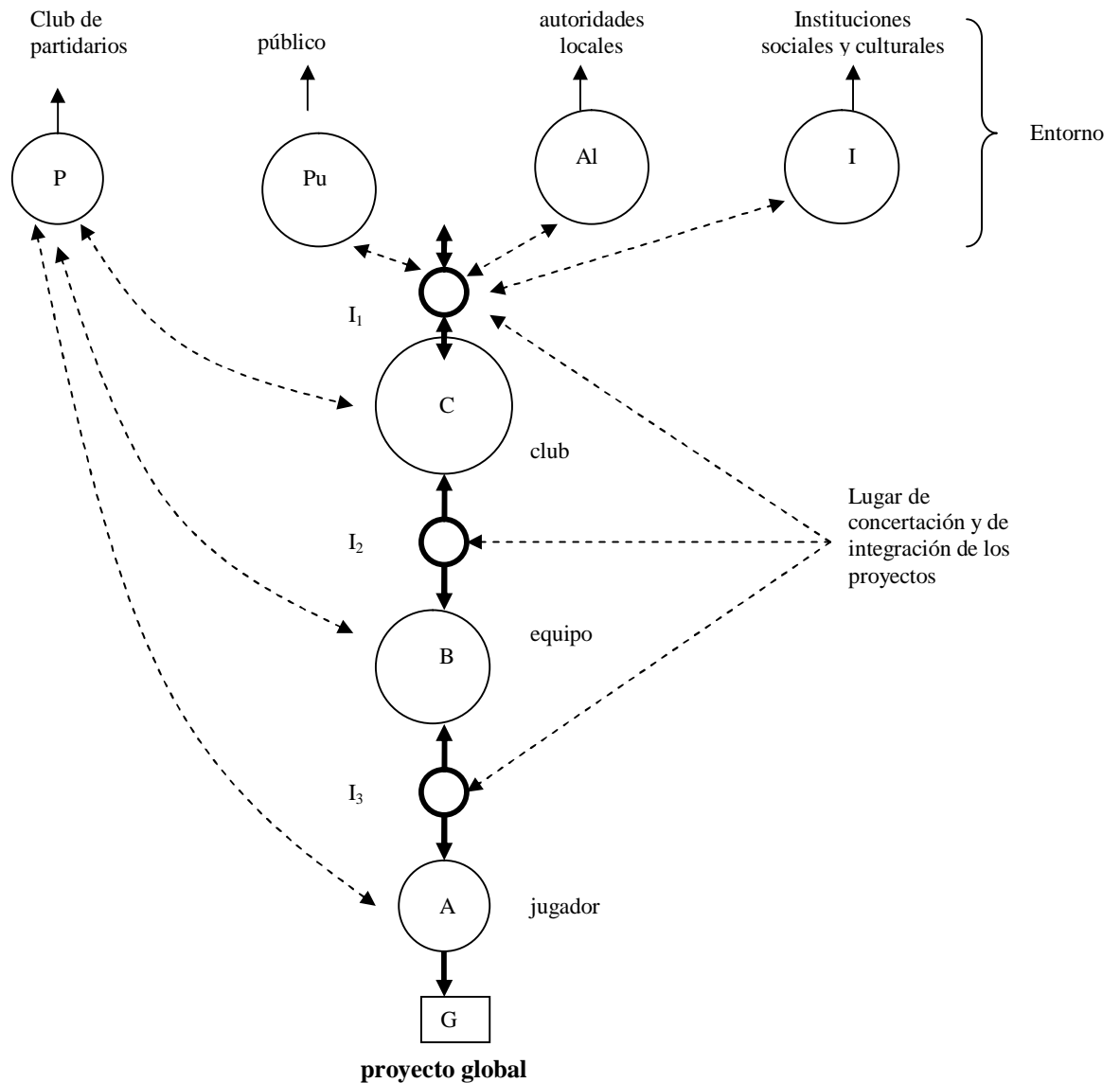


FIG. 8 Elaboración del proyecto global del club

VI: Las disfunciones. Causas

- Suelen estar en relación con la ausencia de proyecto y con una mala regulación del sistema de funcionamiento.
- La existencia de una colectividad tiene como primer fundamento su significado humano y social... Toda ausencia de proyecto engendra incertidumbre, angustia, y, en última instancia, ruptura.
- Puede también deberse a la imposición desde el exterior de un proyecto a los jugadores.
- El poder arbitrario del entrenador o del capitán reduce los espacios de libertad de los jugadores: engendra apatía, desinterés y agresividad. Un poder anárquico produce los mismos efectos.
- Ruptura de los vínculos entre el club y el equipo o entre el club y su entorno.
- Ausencia de un sistema de valores o contradicción entre diferentes sistemas de valores... En ausencia de un sistema de valores reconocido y aceptado por todos los actores sociales, los conflictos de opinión amenazan con romper la unidad del equipo.

VII. El respeto del ser humano: valor fundamental.

El respeto que deben todos al ser mundo, valor único, insustituible y que no se puede poner entera de juicio.

El respeto del ser humano es la base de la democracia, que, como sistema social, asegura a todos los ciudadanos la libertad de expresión. Asumida por todos unifica afectiva y moralmente a los jugadores entre sí, a éstos con el equipo, al equipo con el club y al club con la sociedad en general. .. El respeto del ser humano es inseparable del amor por lo humano. Esta unión, uno de cuyos aspectos es de orden moral y el otro de orden afectivo, queda reflejada en el acto de solidaridad.

La solidaridad que une a los jugadores entre sí, a los jugadores con los directivos y a éstos con el público favorece la superación de todos los obstáculos, ya sean éstos de tipo material, técnico, o relativos al campo social y psicológico.

4. EL JUGADOR Y EL MEDIO SOCIOCULTURAL.

El hecho de que un jugador pertenezca a un equipo, a un club y a un medio, provoca necesariamente una evolución progresiva de su conducta bajo la presión de los “modelos” de pensamiento, de los “modelos” afectivos y de los “modelos” de acción que recibe del entorno a través de la cultura.

I. Los mecanismos de la evolución.

La cultura de la sociedad en que vivimos nos moldea de manera profunda.

A menudo, las nuevas formas de existencia están demasiado alejadas de las formas originales. Esto puede ser causa de tensiones psicológicas negativas o positivas.

Esta adaptación es posible cuando el entorno y el modo de funcionamiento le permiten expresarse con su propia personalidad en todos los niveles; fracasa cuando su necesidad natural de seguridad y de libertad se ve comprometida.

II. El problema del traspaso del jugador.

El cambio en las referencias socioculturales constituye una agresión al verse cuestionados los modos de vida.

De manera general, un jugador “trasplantado” a un contexto social demasiado alejado del suyo en el sentido cultural y espiritual puede conocer la soledad y reaccionar con apatía agresividad. La imposibilidad de afirmarse y de construir una red de lazos afectivos con el entorno lo encierra en su status de profesional contratado...situación de inferioridad...puede compensar su frustración afectiva mediante exigencias económicas, lo que hace que sus compañeros de equipo lo vean como un privilegiado al que hay que quitar el puesto. El sistema de primas por partido no atenúa los inconvenientes de su condición de extranjero. Sólo refuerza su sentimiento de soledad y de frotación, o bien su avidez económica.

III. El jugador de élite.

La situación del jugador de élite es compleja, y enfrenta la opinión del público con la de los directivos y con la de los compañeros de equipo.

Los directivos deben...parcialidad. Considerando justamente que la actuación del jugador de excepción depende básicamente de la calidad del apoyo colectivo, los otros jugadores pueden, si los desean, reducir mediante sus acciones la eficacia del jugador que se beneficia de la dinámica de conjunto.

Ya sea fanático y objetivo, duro o generoso, el público es siempre el temible testigo que aprueba el esfuerzo, que crea, promueve o destruye la fama de los jugadores.

5. EL EQUIPO: UNA DEMOCRACIA VIVA

Las contradicciones que surgen en especial en el plano afectivo pueden disminuir su eficacia.

- a) La interdependencia. Miembros del equipo, club y público.
- b) La contemporaneidad. Interdependencia en situaciones precisas.

El valor del equipo no consiste en la suma de las capacidades individuales sino en su combinación.

I. La organización interna. Los status y los roles.

Si el primer objetivo, el del rendimiento, pertenece a un campo de acceso relativamente fácil puesto que tiene que ver ante todo con una distribución racional de los roles, el segundo objetivo, el de la necesidad de un sentimiento de afiliación, presenta muchas más dificultades ya que requiere la intervención de las vivencias de los participantes.

Dos diferentes modos de organización del equipo deportivo:

- a) La estructura autocrática. El entrenador impone los proyectos y programa las acciones. Tres modos de reacciones: Hostilidad, apatía, sumisión.
- b) La estructura democrática. La toma de decisiones corresponde a una comisión representativa del equipo y la comisión técnica. Esta estructura exige, sin embargo, como condición previa, cierta madurez intelectual y afectiva... No se pasa súbitamente del autoritarismo a la democracia, sino, en todo caso, del autoritarismo a la anarquía.

6. EL UNIVERSO PSICOLÓGICO DEL JUGADOR.

El equilibrio afectivo del jugador depende de las relaciones que lo unen a sus compañeros de equipo, a su entrenador, a sus directivos y también al público y a la prensa.

Los factores subjetivos constituyen las verdaderas fuerzas organizadoras e integradoras del universo psicológico individual y colectivo... Las corrientes afectivas oponen o unen.

I. Actitudes de los jugadores hacia los compañeros de equipo.

Sus expectativas están estrechamente relacionadas con la cohesión afectiva. En la medida en que los jugadores están satisfechos de la calidad del clima afectivo, solicitan por parte del entrenador un refuerzo del potencial técnico. A la inversa, cuando este clima está deteriorado, manifiestan una mayor necesidad de mejora de las relaciones humanas.

La necesidad de libertad y la necesidad de responsabilidad sólo pueden vivirse adecuadamente a un clima de confianza.

La aceptación del riesgo sólo es posible cuando el sujeto está afectivamente satisfecho.

¿Cómo podemos esperar una mejora del juego colectivo y una mayor participación individual en un clima de recelo?

Todo sistema de perfeccionamiento que no tenga suficientemente en cuenta la dimensión afectiva está condenado al fracaso.

Existe en el fondo del ser humano un sentimiento de dignidad que se impone y guía las conductas.

La libertad sólo es posible en un clima de confianza.

Existen notables diferencias entre los niveles de madurez psicológica. A algunos jugadores les cuesta soportar las críticas o se enorgullecen de las alabanzas... Estos procesos son siempre personales... Basta, a veces, con que haya una sola oveja negra para que se hundan equipos por lo demás sólidos.

II. La relación con el entrenador.

Esta relación es casi siempre ambigua, sobre todo en la alta competición, que angustia y a veces incluso paraliza a atletas aparentemente sólidos.

Directivismo. Dependencia enfermiza con respecto al entrenador...esta situación la encontramos cuando la relación de tipo técnico no ha emancipado al atleta, clima de superprotección...el entrenador evita a los jugadores toda dificultad ajena a las exigencias de la competición... este modo de actuar no favorece en el atleta la construcción de un yo autónomo y responsable. El acceso a la autonomía de un sujeto inmerso en un proceso de constante superación requiere libertad de expresión y aceptación de su responsabilidad, lo cual, en la práctica, equivale a la aceptación de riesgos.

Los vínculos que unen al entrenador con su equipo dependen en gran medida del modo de ser de aquél. Este modo de ser deben percibirlo los jugadores como una incitación al compromiso... Si la libertad exige un clima de confianza, la confianza consiste también en admitir los errores que pueden cometer los jugadores.

La dependencia de los jugadores no es sólo producto de un exceso de seguridad, sino que está también relacionada con el modo en que funciona el equipo.

La evolución de las costumbres y valores en que se basa la felicidad individual no tiene límites demasiado estrictos en cuanto a expresión psicomotriz. La implicación personal en la acción supone la existencia de un consenso, lo que equivale a decir que todo debe ser negociado: los proyectos de formación, los modos de entrenamiento, la estrategia e incluso la técnica.

La participación supone la posibilidad de cada uno de realizar lo que él cree perfectamente adaptado a sus medios.

El factor determinante en la dinámica de progreso en materia de deporte colectivo ya no es sólo competencia del entrenador; están también sus capacidades de adaptación a la personalidad del equipo, cuyo carácter original y único es indisoluble de las características psicológicas y sociales de sus miembros.

El entrenador moderno en ante todo un hombre de diálogo... tiende a buscar lo más rápidamente posible una eficacia máxima, pero el sólo hecho de querer obtenerla provoca fisuras en el seno del equipo, debido a la existencia de niveles de madurez muy diferentes.

¿No llega acaso el acto educativo a poseer todas sus dimensiones sólo cuando favorece el nacimiento de comunicaciones afectivas? De hecho, la acción colectiva, al actualizar estas comunicaciones, las reafirma, y los apoyos técnicos permiten a su vez la aparición de las expresiones más auténticas.

En definitiva, es la riqueza de los vínculos afectivos la que constituye el verdadero fundamento de la eficacia operativa... El éxito requiere que sea sujeto, es decir, que se le otorgue libertad tanto en el nivel de la acción como en el de la idea que él tiene de su compromiso; y el compromiso personal es inseparable del acto de decisión.

III. Actitud de los jugadores hacia los directivos.

Lo que aquí se cuestiona es el fundamento de las relaciones humanas que da prioridad a los intereses materiales... el jugador se siente condenado a ser un objeto comercial... concepción mercantil... Muchos se sienten explotados...

Los directivos más modestos pero eficaces muestran su voluntad de participar en el esfuerzo colectivo, su deseo de asistencia y solidaridad.

El ansia de dinero y la persecución de títulos honoríficos no son los únicos responsables... Un mal más profundo amenaza la integridad psicológica de algunos jugadores... y es cuando los jugadores se dan cuenta de que sus capacidades no son reconocidas... Desde el punto de vista ético, los directivos deben forzosamente interesarse por el futuro de los jugadores... para ser realmente beneficiosas, las relaciones entre directivos y jugadores deben estar de acuerdo con las exigencias de la moral.

La alteración de las relaciones entre directivos y jugadores tiene también como origen el sistema de gratificaciones materiales... La prima como gratificación tiene que ser contemplada forzosamente por los jugadores como una recompensa justificada tanto en el nivel técnico como en el moral... La distribución de la suma de dinero asignada al equipo es objeto de una concertación entre los jugadores.

IV. Las relaciones entre jugadores y público.

Los encuentros deportivos constituyen para los jugadores una ocasión ideal para salir del anonimato y consagrarse como figuras... Esta ambición, totalmente legítima, que da al público y a la prensa un poder como jueces, plantea en todo caso problemas psicológicos complejos. Cuando la opinión del público y la opinión de la prensa se convierten en un obstáculo para la libertad de expresión se plantean agudos problemas psicológicos... Todo sentimiento de vulnerabilidad impide la expresión de las capacidades creativas.

Cuanto más alto es el nivel de un equipo en lo referente al espectáculo, mayor es la atención de los jugadores a la reacción del público... Algunos entrenadores utilizan esta inquietud para hacer a los jugadores más dóciles, más maleables... la inquietud se transforma a menudo en angustia, y ésta engendra retraimiento... ¿Cómo admitir realmente que el público y la prensa puedan alcanzar semejante poder de intimidación sobre personas económicamente liberadas?... problema de la educación.

¿Cómo es posible que el deporte, tan rico en fuerzas emancipadoras, pueda conducir a la alienación?

En definitiva, la emancipación de los jugadores requiere una larga maduración de la afectividad. Si la acción se nutre de emociones, éstas deben ser controladas.

7. ESTRUCTURA AFECTIVA-ESTRUCTURA TÉCNICA.

Importancia de los factores afectivos en la vida de los jugadores de deportes colectivos.

Los factores subjetivos representan verdaderas fuerzas organizadoras del espacio individual, y colectivo... La cohesión del equipo no proviene tan sólo de la integración de las fuerzas técnicas y físicas; depende también del equilibrio de las corrientes afectivas que acercan o distancian a los jugadores.

Hay dos estructuras dentro del equipo: la estructura formal o de puestos de técnicos... y la estructura afectiva, formada por los sentimientos de atracción o de rechazo de cada uno con respecto a los demás... La estructura de las percepciones individuales respecto a la calidad de los compañeros de equipo... y la estructura afectiva constituyen un factor trascendental en el éxito del equipo. Para estudiar este factor... está el cuestionario sociométrico.

I. Nuevo procedimiento sociométrico.

(Descripción del procedimiento en página 62)

Pedimos que establezca una distancia con respecto a cada uno de los miembros del grupo... el modo de expresar las calificaciones es revelador de la personalidad del sujeto y de sus relaciones con los demás.... Se ve en seguida a los excluidos, a los elegidos, a qué jugadores se juzga excelentes y a cuáles malos... El capitán debe, pues, ser elegido entre los más cercanos a la cima de la diagonal.

II. El status de los jugadores

Se puede apreciar el estatus de cada jugador examinando la media de las puntuaciones recibidas y la media de las puntuaciones que ha dado... Obtenemos diferentes áreas:

- de rechazo afectivo
- de preferencia afectiva
- de rechazo técnico
- de preferencia técnica
- de doble rechazo
- de doble preferencia

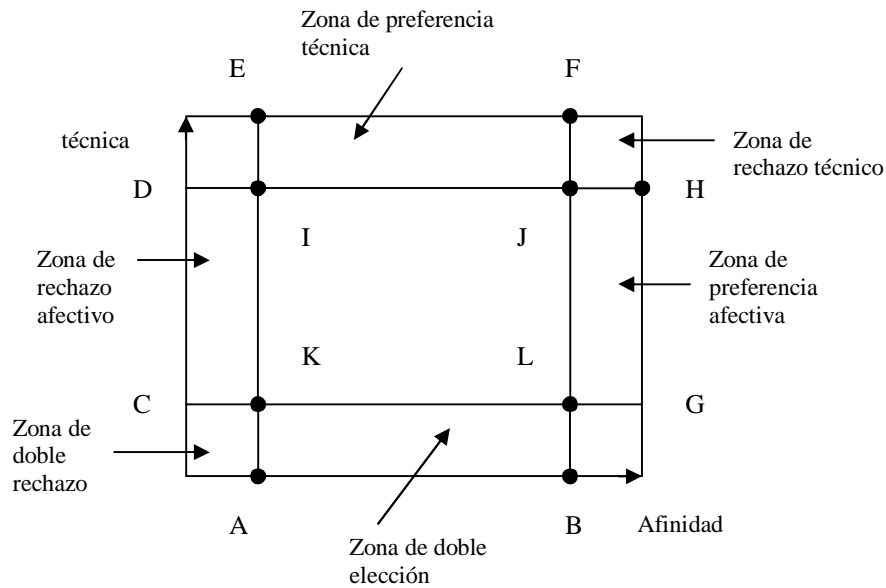


Fig. 11. Espacio de las preferencias y de los rechazos asociados a un umbral de probabilidad.

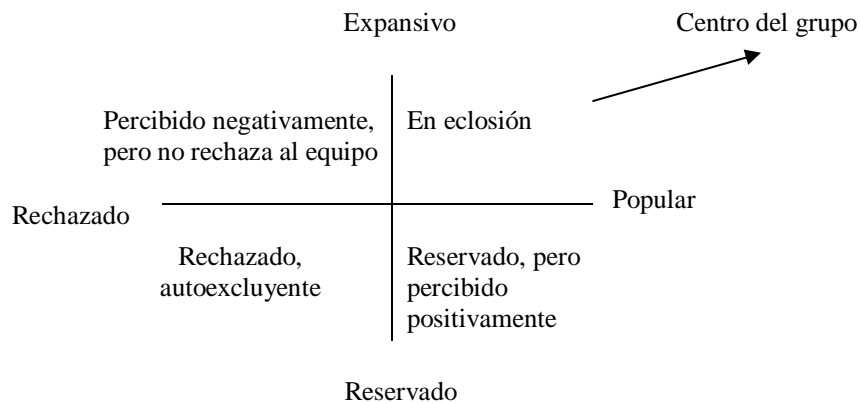


Fig. 12. Gráfico precisando el *status* de cada jugador

III. Análisis multidimensionales

Otros métodos de análisis: análisis factorial de correspondencias (AFC), test de percepción sociométrica modificado; observar la circulación de la pelota durante varios partidos y observar quién pasa a quién.

8. LA COHESIÓN DEL EQUIPO Y EL ROL DE LOS LIDERES.

Importancia del rol que desempeñan los líderes, entre los que ocupan un lugar muy destacado el entrenador y el capitán.

La rivalidad entre los jugadores, la diversidad de intereses, la búsqueda del poder y la necesidad de seducir constituyen obstáculos para el proceso de cohesión afectiva y operativa.

La voluntad de participación en el esfuerzo colectivo sólo es posible dentro de un clima de confianza.

El reparto de los roles debe asegurar una armonía entre la razón y la sensibilidad.

I. Los diferentes roles posibles del entrenador

La función de progreso es inseparable de la función de mantenimiento de los vínculos afectivos. En un equipo estructurado de manera democrática algunos jugadores se convierten en líderes operativos y otros en reguladores de tensiones.

Algunos directivos ignoran que toda acción colectiva moviliza la afectividad y la razón. Ignoran también que un equipo no reacciona de igual manera ante los acontecimientos y que, según las circunstancias, potencia bien sus capacidades de acción, bien la riqueza de sus vínculos de amistad.

La necesidad de autoafirmación es inseparable de la necesidad de intercambio.

Según Lewin hay tres niveles de expresión del yo: el yo íntimo, el yo social y el yo público....Esto explica la necesidad de pertenencia al equipo y la necesidad de consideración y de estima por parte de los directivos y del público.

La personalidad del jugador está sometida a las limitaciones del grupo, que impone su propio ritmo psicológico y técnico.

Complementariedad de funciones y roles.

La necesidad de seguridad y la necesidad de progreso son...secreciones de la vida en grupo.

Sistema de funcionamiento en los equipos en los que la formación de los jugadores ha favorecido su emancipación. Esta emancipación los conduce a sentirse ellos mismos responsables y al mismo tiempo responsables de la acción colectiva.

Importancia excepcional del rol que debe desempeñar el entrenador...un jefe es realmente democrático cuando es responsable ante sus subordinados, lo que significa que debe ser elegido y controlado por ellos...el entrenador no es elegido, sino impuesto por los directivos; esto constituye un primer obstáculo que el entrenador se esforzará por superar mediante la amplitud de sus conocimientos y la riqueza de sus cualidades humanas. De todos modos, los jugadores esperan de él, en primer lugar, el respeto del contrato moral que asegura la integridad de su dignidad y la satisfacción de sus necesidades de intercambio y de creación....El mantenimiento de las relaciones de autoridad sólo queda asegurado con una condición. Es preciso que el entrenador sea considerado por los jugadores como la persona idónea para facilitarles el acceso al prestigio y al bienestar. En una organización democrática, la autoridad del entrenador no se impone, sino que se ejerce de manera natural por la influencia beneficiosa que ejerce sobre las relaciones.

Una autoridad basada en el temor a las sanciones, o bien en el atractivo de los premios, lleva en su seno el fermento de la discordia.... La desigualdad obstaculiza el proceso de identificación y compromete la unidad afectiva de la familia.

La instauración de una autoridad democrática depende de la adhesión del entrenador a las normas del equipo. Esta afiliación se refleja en una actitud benevolente y atenta respecto a las aspiraciones esenciales de los jugadores. En la práctica se manifiesta...mediante el ejercicio de la participación en el plano de la elaboración de programas de acción y de decisiones, y también en el plano de la asunción de responsabilidades. Esta convergencia de factores es irrealizable en algunos equipos en los que la autoridad instituida viene dada por los directivos. En el plano de las realidades concretas, el entrenador, el capitán y los líderes informales deben actuar de manera complementaria. La cohesión interna del equipo depende de la calidad de las relaciones de responsabilidad, que asignan roles precisos a las personalidades clave. Las intervenciones del entrenador, del capitán y de los líderes informales deben forzosamente complementarse para que el equipo pueda asumir su función de progresión y su función de mantenimiento.

Unos y otros deben asumir una parte de las responsabilidades con un espíritu de perfecta comunión, sabiendo que la relación real en el interior del equipo se realizará a menudo a costa de ellos. Una cosa es cierta: el paternalismo y el fraternalismo no responden a las expectativas de los jugadores adultos....los jefes no deben actuar con la intención de seducir, sino de ser útiles a los demás.

Existe, pues, en todos los niveles de la vida del equipo una integración de los roles dentro de sus finalidades. Entrenador, capitán y líderes informales actúan en función de las exigencias individuales y colectivas. La necesidad de seguridad y la necesidad de creación se ven satisfechas por una dinámica global que actúa restableciendo la cohesión interna, afectiva y operativa. Al centrarse en el individuo, la dinámica ofrece a éste una respuesta congruente a sus expectativas; al centrarse en los objetivos arrastra al conjunto de los jugadores a la vía del progreso. Esta regulación psicológica y funcional constituye, en última instancia, el factor esencial del éxito.

II. El modelo de desarrollo del equipo

Los entrenadores saben por experiencia hasta qué punto un fracaso puede dañar la eficacia operativa... los métodos de intervención ...que sólo consiguen limitar el deterioro de las relaciones sin poder regular por ello los auténticos conflictos, que requieren, para poder superarse y resolverse, un conocimiento profundo del proceso de desarrollo interno de las fuerzas psicológicas. Se trata, resumiendo, de saber de qué modo se produce la reducción de las tensiones, sean cuales sean el carácter y la intensidad de los conflictos.

En el proceso de crecimiento del grupo o equipo, la disminución de los conflictos internos constituye la fase más importante que sostiene el conjunto de los mecanismos.

Allport, la decristalización se obtiene de manera práctica mediante la “catarsis” creada por una provocación emocional.

Bavelas, en una organización democrática es el ejercicio del intercambio el que permite la aparición de la unidad afectiva, que se expresa a través del acto de decisión colectiva.

La motivación por sí sola no basta para decristalizar las resistencias. Es necesario poner en marcha su dinamismo a través de la decisión, que tiende a afirmarse en la acción colectiva.

Se trata de reestructurar el campo social con el fin de disminuir la intensidad de las fuerzas de oposición. Todo refuerzo de las fuerzas de evolución, sin una contrapartida, activa aún más los conflictos y aumenta los riesgos de ruptura del grupo.

El error consiste en creer que las gratificaciones morales o materiales y las sanciones son suficientes para superar las resistencias que ofrecen los jugadores que ven frustradas sus necesidades fundamentales de expresión. Recordemos el efecto desastroso que tienen el contrato económico y las primas cuando éstos permiten a los directivos explotar las capacidades de los jugadores sin respetar su dignidad personal... Otro error: se trata del que consiste en sacrificarlo todo al rendimiento, en el que los jugadores ven una coacción insoportable. El rendimiento y la eficacia óptimos no pueden, pues, imponerse, sino que emanan de una voluntad de estar y actuar conjuntamente.

Cada jugador participa en la formación y en la cohesión del equipo.

El rol nefasto del entrenador autocrático, que imposibilita la función de mediación del proyecto.

El futuro del equipo deportivo es fruto de su propia creación.

El equipo se inventa superándose; su progresión permanece inacabada, se actualiza en cada momento de su historia a través de cierto estilo que nace y desaparece enseguida para dar paso a un nuevo estilo que lo prolonga e integra en un nuevo modo de existencia.

La eliminación de los conflictos permite a los jugadores una mejor percepción de sí mismo.

El rol del entrenador consiste en reforzar los intercambios afectivos y cognitivos que permiten la elaboración de “normas” operativas que conduzcan a los jugadores hacia la ejecución de acciones de conjunto, coherentes y eficaces. Lo que el entrenador propone a los jugadores en un aprendizaje de la responsabilidad... Esto supone la existencia en cada jugador de una necesidad real de superación de sí mismo y de una necesidad de amistad.

Por lo que respecta al equipo propio de un deporte colectivo, la necesidad de superación de sí mismo y la necesidad de amistad sólo pueden realizarse por intermediación de los otros jugadores, de los compañeros de equipo....Dimensión unificadora gracias a los proyectos comunes.

El proceso de progresión sólo es, pues, posible si cada jugador se siente útil a los demás y si los demás le son necesarios para el logro de su propio proyecto.

La necesidad de progresión, la necesidad de amistad, la confianza en el otro y la trascendencia del proyecto constituyen una única y misma realidad, que da la acción colectiva su sentido y su unidad y permite al equipo afirmar su voluntad de ser cada vez más coherente, cada vez más eficaz.

III. La autoridad real del entrenador.

Se trata de precisar cuál es el modelo de intervención ideal del entrenador para dotar a su equipo de sensibilidad e imaginación y permitirle afirmar su personalidad.

Debe ante todo responder a las expectativas del equipo.... Ser “apto para el mando” representa saber reforzar la voluntad del equipo, destinada a un objetivo, ofreciéndole los medios de expresión más apropiados; sólo en la medida en que el entrenador percibe con rapidez y responde a las aspiraciones y necesidades múltiples del equipo puede asumir su rol de líder y afirmar su autoridad.

Supone, por parte del entrenador, el abandono formal y sin condiciones de la autoridad y la aceptación del reparto del poder, que da a los jugadores la responsabilidad de definir el sentido y los límites de su participación hasta el acto mismo de decisión. En la medida en que los jugadores pueden decidir el futuro del equipo, se comprometen resueltamente a ir hasta el fin de sus posibilidades. Esto....exige una organización muy flexible de los roles y una confianza recíproca total. La menor duda acerca de la honestidad o de la sinceridad de los jugadores o del entrenador basta para destruir la unidad del equipo. La fuerza de éste depende más de la calidad del contrato moral que une a los hombres entre sí que de la riqueza material.

Cinco hipótesis que deberían facilitar la gestión humana del equipo deportivo:

a)

b) La autoridad del entrenador debe verse como algo útil y necesario para la promoción individual y colectiva. Esta observación pone de relieve la importancia del rol del entrenador, cuyos límites se extienden más allá del área técnica y abarcan los terrenos psicológicos y sociológicos.

c) La voluntad de compromiso del jugador está en función de la calidad del proyecto colectivo.

d) Los jugadores situados en un clima sociológico favorable aprenden a ser responsables de sí mismos y de la colectividad

e) Las capacidades de creación y de integración en el “colectivo” existen en todos los jugadores; basta con descubrirlas y ejercerlas.

Estas cinco hipótesis definen de manera clara el sentido que debe dar un auténtico entrenador a sus intervenciones.

El entrenador debe ante todo formar parte integrante del equipo... sólo en la medida en que ayuda al equipo a realizar su destino respetando los valores fundamentales del ser, accede a la categoría de “conductor”.

Esta relación de amo-esclavo tiende, sin embargo, finalmente, por una inversión total de la situación, a hacer del amo el esclavo de aquellos sobre los que recae su autoridad.

En esta relación asfixiante, cada jugador se convierte rápidamente en rival para otros jugadores; al buscar el privilegio de las recompensas y el favor del entrenador, cada jugador se convierte en objeto de éste, y exige en compensación sus favores y su atención.

El equipo deportivo...descubre el valor único del hombre responsable de sí mismo y de los demás.

9. LOS FUNDAMENTOS DEL JUEGO COLECTIVO.

I. El rendimiento y los conflictos.

Los entrenadores experimentados saben utilizar estas situaciones con fines pedagógicos, y, a veces, incluso con fines terapéuticos. En resumen, la victoria engendra alegría y la alegría favorece el refuerzo de los lazos afectivos y, por tanto, de la cohesión.

El fracaso se vive como una verdadera frustración. Introduce la angustia, que provoca la aparición de una necesidad de seguridad, y coloca al conjunto de los jugadores en situación de dependencia con respecto al entrenador, al que ven como “padre protector”.

Para la mayoría de jugadores, las capacidades del entrenador constituyen el más importante factor de éxito... Esto es... en la medida en que no obstaculiza la expresión de otras necesidades esenciales como son la amistad y la libertad. Es en este nivel donde pueden aparecer los conflictos.

Hollander declara en sus conclusiones que la influencia del líder depende básicamente del éxito... Esto es dar una importancia demasiado grande a la personalidad de éste y olvidar que dentro del grupo, cada individuo es responsable del destino de la comunidad... Es un modelo de relación mecanicista.

Hollander habla de la satisfacción que experimentan los participantes en su dependencia del jefe, que les ofrece cierta seguridad... Parece haber una contradicción... En efecto, nadie puede alcanzar la libertad sin sacrificar una parte de su comodidad y sin escapar a las exigencias que representan el atractivo de los bienes materiales.

Mulder. Sus trabajos muestran la importancia del factor del “poder” en el proceso de participación en la elaboración de tareas. Según él, es el ejercicio del poder el que da mayor satisfacción a los participantes. El poder es pues, en principio, la gran ansia de los hombres libres.

Algunos de ellos aceptan el sacrificio de su libertad individual en favor del entrenador, que facilita su acceso al éxito: otros, por el contrario, reaccionan de manera más o menos deliberada y consciente contra esta forma de alienación que los reduce al rol de instrumentos. El conflicto en el interior del equipo nace de esta oposición, que resulta irresoluble, puesto que la política de acción permanece centrada en objetivos ajenos a las finalidades históricas del juego colectivo. Los verdaderos deportistas dan a la acción colectiva un significado que desborda en gran medida el marco del bienestar material. Tenemos un ejemplo en la profunda satisfacción que proporciona una derrota honrosa... enorme importancia del factor humano en la realización de tareas colectivas. Lo más importante parece ser cómo ven los participantes su propia situación en el seno del grupo. La armonía aparece cuando cada individuo se siente útil y respetado; los conflictos brotan cuando la justicia y la dignidad se ven mutiladas.

La injusticia aparece cuando existe un desequilibrio entre lo que se da y lo que se espera, y esta expectativa no se limita a la posesión de bienes materiales... la importancia capital del sentimiento de dignidad.

De hecho, si la competición tiene por objeto satisfacer el deseo de poder o de obtener bienes materiales, la relación entre los jugadores sólo puede ser de tipo instrumental... por el contrario, si la competición favorece un auténtico intercambio entre los jugadores en busca de los valores en que se basa su compromiso, la acción colectiva se convierte en acción formativa. Esta acción permite... la solidaridad recíproca.

II La naturaleza del vínculo colectivo

Para los miembros del equipo liberado de las limitaciones del rendimiento, “vencer juntos”, constituye, como hemos dicho más arriba, el modo de expresión más auténtico de la necesidad de “estar con”. En estas condiciones, la amistad conlleva una participación... purificado de toda forma de explotación manipuladora. El conflicto de intereses queda superado, ya que la acción colectiva tiene por objeto la realización de proyectos que abarcan el conjunto de las necesidades fundamentales del ego y del yo social.

La cohesión, consecuencia de una comunidad de sentimientos basada en el respeto de la persona humana, permite a cada uno aprender a considerarse necesario para la existencia de los demás, y a ver a los demás como indispensables para él.

En la práctica, el equipo sólo existe realmente en la medida en que se compone de hombres libres y responsables.

III. Las teorías explicativas.

Esta concepción de la formación exige de cada jugador una revisión total de sus hábitos mentales y afectivos...el significado profundo de la acción colectiva sigue siendo el intercambio mutuo.

En un grupo con una distribución desigual del poder (como ocurre en algunos equipos de alto nivel), una amenaza interna incita a los débiles a apelar a normas de “equidad”, ya que temen ser víctimas de un reparto desigual de los beneficios; por otro lado, una amenaza externa incita a los fuertes (entrenadores o grandes figuras) a apelar a normas de “fidelidad” para evitar que los débiles los abandonen.

Este mecanismo de defensa aparece a menudo en los equipos fuertemente estructurados, en que los jugadores se abandonan al entrenador cuando sienten amenazados sus intereses, al tiempo que el entrenador se dirige a los jugadores cuando se sabe criticado por los directivos.

Los equipos en situación de “transitoriedad”, dentro de los cuales cada uno de los jugadores tiene la sensación de ser víctima de la ambición de los otros...Los temas de discusión giraban a menudo en torno al egoísmo o a la injusticia de los directivos.

IV. Caso del entrenador X (pag. 89)

V. Caso del jugador Y, internacional de fútbol (pag. 91)

El jefe no crea el vínculo del grupo; participa en la obra que lo engendra.

Lo mismo ocurre con el entrenador, que, como los otros miembros del equipo, se convierte en responsable de la creación del espíritu de equipo.

Tenemos tendencia a considerar al equipo como una entidad independiente de la vida afectiva de los jugadores, y le atribuimos virtudes personales. Algunos entrenadores afirman que basta la adhesión a un equipo para verse súbitamente investido de todas sus cualidades, la primera de las cuales sería la solidaridad. Suele creerse también que el hecho de experimentar en común el gusto por el deporte basta para provocar el nacimiento del espíritu de equipo. Ese gusto común contribuye desde luego a su desarrollo, pero no es la condición esencial.

La comprensión del vínculo colectivo exige un esfuerzo de profundización por nuestra parte. Es necesario abordar este problema libres de los estereotipos mentales que mantienen el análisis en el nivel de los fenómenos exteriores.

Debemos plantearnos una cuestión fundamental: el carácter profundo del sentimiento que empuja a un deportista a practicar deportes colectivos. Responder a esta cuestión es, a la vez, comprender lo que significa “jugar con” y también comprender que el “actuar juntos” exige unas cualidades morales casi excepcionales.

VI. La necesidad de amistad, de solidaridad y de libertad

“Tanto nuestras mejores actuaciones, como ese nuevo ímpetu que permite a cada cual expresar mejor lo que vale, son consecuencia de un cambio en el estado de ánimo. Hace un tiempo, antes de cada encuentro, teníamos un miedo atroz a la derrota. Hoy ya no nos ocurre eso. Antes del partido contra los... estábamos todos relajados, contentos. X (el nombre del entrenador) ha hecho un gran trabajo en este sentido. Ha sabido hacerse querer por todos nosotros. Nos ha devuelto la confianza en nosotros mismos. No dejaba de decirnos antes de cada encuentro que una derrota no era una catástrofe, que no ponía en entredicho la valía de los jugadores. Sabemos que, a menos que estemos en una mala forma evidente, no seremos eliminados por el equipo de... Sí, es realmente un equipo que se va creando, como en un club. Y acabamos jugando como en un club porque nos conocemos bien.”

El otro es percibido como “mi semejante”; no es el muro contra el que choca mi libertad, es mi libertad en la medida en que yo soy la suya.

Pero esta libertad tiene como base la amistad...el carácter de la relación que une al entrenador y a los jugadores y la que une a los jugadores entre sí. Para él, esta relación está caracterizada por la amistad y el respeto. Este cambio en el estado de ánimo no se produce sin dolor. Proviene de una renuncia al egocentrismo, del miedo a verse reducido a la categoría de objeto, de ser explotado, de ser despedido arbitrariamente. Este cambio en el estado de ánimo proviene, sin duda alguna, de la plena confianza, manifestada de manera generosa que ha depositado en todos y cada uno de los jugadores.

El equipo, en última instancia, se convierte en el vínculo privilegiado en el que los jugadores se sienten solidarios. Creemos también que el equipo, en tanto que realidad social y humana, nos da la posibilidad de ser quien pueda actualizar la esencia del hombre.

“Actuar con” es, en última instancia, crear el “nosotros” dentro de la libertad. Desde esta perspectiva, la acción colectiva no puede ser más que la entrega de uno mismo...el verdadero combate...es el que aceptamos contra nosotros mismo y con la ayuda de los demás. Es el combate contra nuestra propia inercia contra nuestro egoísmo.

VII. Los dos sentidos del juego colectivo

Éste puede concebirse como instrumento de poder o de beneficios materiales. Es un arma que sirve para la victoria como expresión, para destruir con el fin de tener una existencia mejor, o bien es un medio para ganar dinero...el concepto de lo “colectivo” pierde su significado fundamental, ya que se ha dejado de ser operativo en la escala social. El “nosotros” es la suma de los egoísmos individuales.

A la inversa, el juego colectivo puede concebirse como una solidaridad compartida en el plano humano y social.

La acción colectiva. En un principio, ésta era un modo de sobrevivir, y luego un medio para vivir mejor a través de una participación en las responsabilidades. La solidaridad tenía una significación humana y promoción social. El concepto de lo “colectivo” reencuentra su sentido inicial, en el que el “actuar con” se convierte en expresión viva del “estar con”.

10. LA PERSONALIDAD DE BASE DEL EQUIPO Y SU ESTILO DE JUEGO.

I. Unicidad de cada equipo.

La personalidad de un conjunto de individuos que comparten la misma cultura y participan del mismo modo de vida.

Un equipo de deporte colectivo se compone también de individuos que practican la misma actividad y están impregnados de un mismo saber técnico...un modo de expresión único y original...un equipo de deporte colectivo no puede parecerse a otro equipo.

En definitiva, la personalidad de base de un equipo es el fruto de una interacción cognitiva y afectiva de sus miembros que se define en un estilo propio que comparten la mayoría de los jugadores.

Los problemas aparecen cuando se impone un estilo de juego a un equipo cuya personalidad de base no puede responder a las exigencias de dicho estilo... qué adecuación podría existir entre un modo de organización de juego impuesto por el entrenador y el estilo de su equipo.

El entrenador posee un saber técnico, táctico y estratégico que le permite la elaboración de las formas de juego que juzga eficaces en función de sus opciones personales. ¿Corresponden, sin embargo, siempre estas opciones a las capacidades físicas y psicológicas reales de la mayoría de los jugadores?...¿puede el entrenador pedir a su equipo que defienda una organización de juego basada en relaciones de fuerza (defensa individual) cuando sus jugadores temen el encuentro físico?

La capacidad de sutileza del entrenador se refleja en la adopción final de una forma de juego capaz de responder a la naturaleza instintivamente combativa y agresiva de su equipo, sin sacrificar por ello la otra forma de juego.

II. Instrumentos de análisis

Los métodos y las técnicas propuestos por las ciencias humanas son útiles en la medida en que facilitan la comprensión de los fenómenos psíquicos en que se basa el carácter original de las actitudes y comportamientos de un equipo. El responsable del equipo no puede, al hablar de táctica o de estrategia, omitir... la personalidad de base.

Los factores físicos y de los factores psicológicos...es la originalidad de la organización interna de estos factores la que caracteriza el modo de expresión de un equipo deporte colectivo...la sutileza del entrenador consiste en elevar al más alto nivel la armonía de esta dialéctica entre la persona física y la persona psicológica. No se puede exigir a los jugadores formas de juego que no puedan llevar a la práctica por insuficiencia física o psicológica.

La eficacia operativa depende de la labor de integración de los factores orgánicos, cognitivos y afectivos.

11. LA INTENCIÓN TÁCTICA, FUERZA UNIFICADORA Y ORGANIZADORA DE LA ACCIÓN.

Intención táctica...está en la base de la integración de los esfuerzos desplegados por los jugadores...puede partir de un jugador inspirado que crea...puede partir también de una educación colectiva.

(En los dos casos) la intención táctica es el resultado de un proceso mental que se va construyendo progresivamente a través de la experiencia y el análisis de las diferentes “formas” de juego.

Si el éxito del entrenamiento depende de la capacidad de los jugadores para integrar el mayor número posible de “símbolos” y organizarlos a continuación en representaciones mentales con abundantes posibilidades de acción, este éxito depende también de la rapidez de los jugadores en la operación consistente en llevarlas a cabo sobre el terreno.

I. Intención táctica y personalidad

Los rasgos de la personalidad aparecen de manera clara en la ejecución de una “forma” de juego... hay jugadores cuya intención táctica engloba a un número importante de individuos... mientras que otros...a un número más restringido de participantes. Hay jugadores cuya intención táctica requiere un largo despliegue en el tiempo y otros...una ejecución rápida.

Jugadores reflexivos...y jugadores más espontáneos e intuitivos.

Toda intención táctica es el “producto” de una integración siempre original de las capacidades intelectuales, afectivas y sociales que se expresan sobre el terreno *en y por* una determinada “*manera de ser*” en relación con los que forman parte del entorno, es decir, los compañeros y los adversarios.

Jugador agresivo...-...jugador con dominio de sus pasiones mediante la razón.

Exigencias de su ego....-mayor apertura hacia los demás.

Jugadores reflexivos, intuitivos, agresivos, tranquilos, egocéntricos o colectivos...revelan asimismo la influencia de la inteligencia y de la sensibilidad sobre el modo de enfrentarse a los acontecimientos.

Ante un ritmo de juego más lento, la inteligencia permite profundizar en la intención táctica, que se refleja entonces en la puesta en práctica de estructuras dinámicas más elaboradas.

Cuanto más elevado es el nivel intelectual, más compleja se hace la intención táctica.

No hay operaciones mentales desprovistas de carga afectiva, e incluso el pensamiento del sabio, que algunos consideran como totalmente deshumanizado, lleva en su seno una carga emotiva; es, además, esta emoción la que mantiene su dinamismo.

Sería vano intentar reducir la intención táctica a un puro pensamiento lógico, como sería vano intentar identificarla con una simple expresión de la sensibilidad.

En el plano de la acción, la eficacia del jugador depende de su capacidad de “sentir” y de “reflexionar” de acuerdo con las realidades del juego, que exigen, para poder ser resueltas, bien unas respuestas inmediatas a los problemas que plantean, bien unas soluciones más elaboradas. En definitiva, la intención táctica es la expresión de una conciencia comprometida con la acción...motivación.

Existe un “abanico” de estilos de juego que van desde la improvisación a las construcciones rigurosamente controladas. Es, a la vez, un problema de la persona como tal y un problema en el que la educación recibida desempeña un gran papel.

II. Educación de la intencionalidad táctica.

Una auténtica educación de la intencionalidad táctica pasa forzosamente por el refuerzo del sentido social...No se trata ya, pues, de una simple educación de las capacidades intelectuales, sino de un desarrollo de la sensibilidad de los jugadores con respecto a los demás... Hay que enseñar a los jugadores a *actuar conjuntamente* para que aprendan poco a poco a *pensar conjuntamente*.

En el plano práctico, el aprendizaje táctico solo puede desarrollarse de manera eficaz en situaciones afectivamente vinculantes.

En el plano del juego colectivo, la imaginación creativa debe adecuarse a las realidades del terreno. Hay jugadores cuya imaginación desbordante se adapta mal al rigor del juego colectivo; por el contrario, hay otros que son incapaces de sustraerse a esos mismos rigores, para mejor moldearlos, transformarlos o aplicarlos con una necesaria y saludable dosis de circunspección.

III Motivación e intencionalidad táctica

En el plano del juego colectivo, *atacar* y *defender* constituyen las dos fuerzas organizadoras de la acción, destinada, en el primer caso a la *ruptura*, y, en el segundo, al *cierre*.

Si el estilo es la expresión de la originalidad de la persona, es raro encontrar jugadores que puedan ser con igual eficacia atacantes y defensores. Sus motivaciones son diferentes, y sus “modos de ser” dentro del juego colectivo son específicos.

Y la educación de estos jugadores no debe reducir lo que constituye su propia originalidad.

IV. Las formas eficaces

La unificación de las intenciones tácticas...provocan la construcción mental de “*formas*” de juego que se imponen a la conciencia de los jugadores.

Estas “formas de juego”...obedecen a hábitos de pensamiento.

Las formas eficaces se inscriben en la memoria.

V. La personalidad y las formas eficaces

La especificidad de las intenciones tácticas ... dependen, en última instancia, de la originalidad de la personalidad de los jugadores. Cada jugador tiene su propio modo de interpretar la dinámica del juego colectivo y de organizar su acción en función de su propio temperamento.

Algunos jugadores tienden a explotar formas de juego muy limitadas en cuanto al espacio, mientras que otros tienen una visión más amplia de la dinámica colectiva.

IV. Intención táctica, cohesión y solidaridad

La heterogeneidad de las “formas eficaces” plantea el delicado problema de la cohesión.

El problema de la educación de la intencionalidad táctica, que moviliza a la vez las capacidades intelectuales y las capacidades afectivas.

No se trata de transformar a los jugadores en robots en nombre de una eficacia que es, cuando menos, dudosa...La armonía presupone la existencia de ciertos principios organizadores del pensamiento táctico...Entre estos principios: el espíritu de adhesión a la idea de colectividad. Es la solidaridad vivida en el seno del equipo la que hace evolucionar progresivamente las mentalidades hacia formas de juego cada vez más coherentes.

12. LA PERCEPCIÓN DEL JUEGO COLECTIVO.

Los jugadores impulsivos no tienen la misma percepción del campo de operaciones que los jugadores reflexivos. El tiempo de reflexión entre la aparición de las señales y la organización de éstas en estructuras dinámicas es específico.

En efecto, al jugador animado por una voluntad de ruptura, tiende a fijar su atención en los comportamientos agresivos de sus adversarios. Si algunos rasgos dominantes de la personalidad se expresan en el estilo de juego y en el modo de adquirir la información, si la intencionalidad táctica dirige la conciencia hacia formas de juego habituales y registradas en la memoria, es lógico llegar a la conclusión de que la cohesión dinámica debe plantear a los entrenadores problemas psicológicos complejos.

La cohesión dinámica no viene sólo determinada por la calidad técnica de los jugadores. Desde luego, la repetición de ciertos modelos de juego les imponen las formas mentales que el entrenador considera eficaces. Hemos podido constatar, en cierta época, los inconvenientes de estos tipos de aprendizaje, que reducían a los jugadores a la categoría de robots. Si partimos del principio de que un equipo de alto nivel debe ser capaz de crear nuevas estructuras dinámicas ... debemos preservar el carácter único de cada personalidad con el fin de que ésta pueda expresarse con toda libertad... Esta libertad otorgada a los jugadores se reflejará, pues, en el modo particular de utilizar el campo de juego, de estructurar el espacio, de organizar mentalmente las señales percibidas, lo cual, en consecuencia, plantea el problema de la homogeneidad de las intenciones tácticas individuales

I. Los sectores preferenciales de visión

Cada individuo tiene un modo particular de estructurar su campo visual...condiciones biológicas ..bajo la influencia de la educación.

Cada jugador percibirá, dentro del campo visual, sólo las señales que tengan sentido para él...algunos atacantes y algunos defensores pueden fijar su atención en personas y otros en estructuras dinámicas...modo personal de recorrer el entorno con la mirada.

II. El procedimiento experimental

III Análisis de los resultados

Los sectores preferenciales de visión. Las “puntas” corresponden a tiempos muy cortos. Algunos jugadores reaccionan con mayor rapidez a las señales emitidas a la izquierda, otros a las señales emitidas a la derecha.

Aparición de una zona no recorrida situada en el centro ...Zona de observación hacia los extremos derecho e izquierdo (en las figuras pag 121)

IV. Interpretación psicológica

La realidad de los sectores preferenciales de visión es incuestionable...problemas de percepción. Algunos jugadores recorren mejor con la mirada determinadas zonas del campo visual mientras otros tienen a dejarlas en la sombra.

En el plano de la acción colectiva ...pueden plantear problemas de cohesión.

En efecto, cuando la acción se endurece y acelera, es importante que los jugadores tengan la conciencia encaminada hacia las mismas zonas del campo visual... Esta adquisición homogénea

de información no es habitual... Se crea por la repetición de las situaciones de juego, que conducen los participantes a fijar su atención en determinados puntos concretos del espacio. Merece también una reflexión el hecho de que, en el caso de la mayoría de los jugadores, la rapidez en la adquisición de información sea mayor en las zonas extremas del campo visual. El sentimiento de incertidumbre engendra un comportamiento vacilante frente al mundo exterior. (las figuras 37 y 38) indican un importante nivel de homogeneidad en la adquisición de información. Las áreas oscuras son compactas. Ello significa que los jugadores 8 y 9 muestran una atención más sostenida que los jugadores 1,6 y 10. Los perfiles psicológicos de los jugadores 6,8 y 9. El primero pertenece a la categoría de los jugadores impulsivos; los dos últimos a la categoría de los jugadores reflexivos. En el plano de la acción colectiva, la experiencia demuestra que los atacantes con un alto nivel de eficacia reaccionan con gran rapidez en la ejecución, si bien cada uno de ellos manifiesta preferencias por determinadas zonas de operaciones. En cuanto a los defensores, todas las fichas realizadas con ellos revelan una extensión más amplia de las zonas observadas.

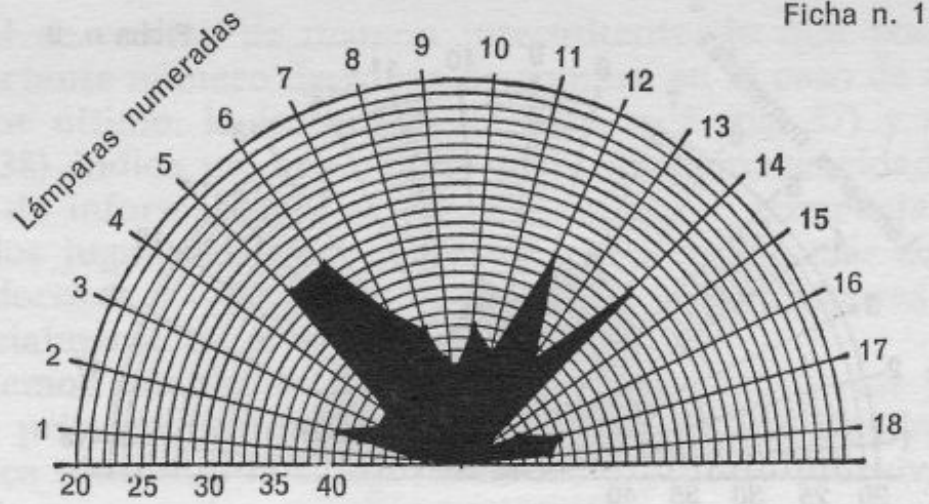


FIG. 34

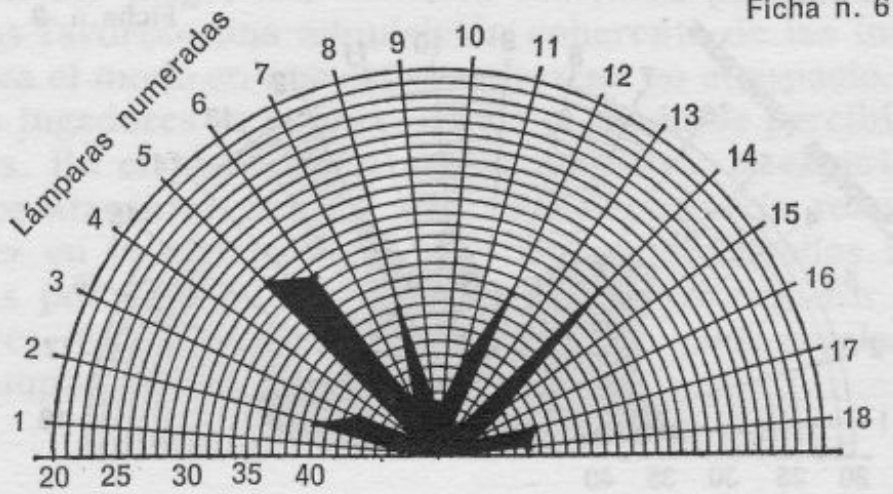


FIG. 35

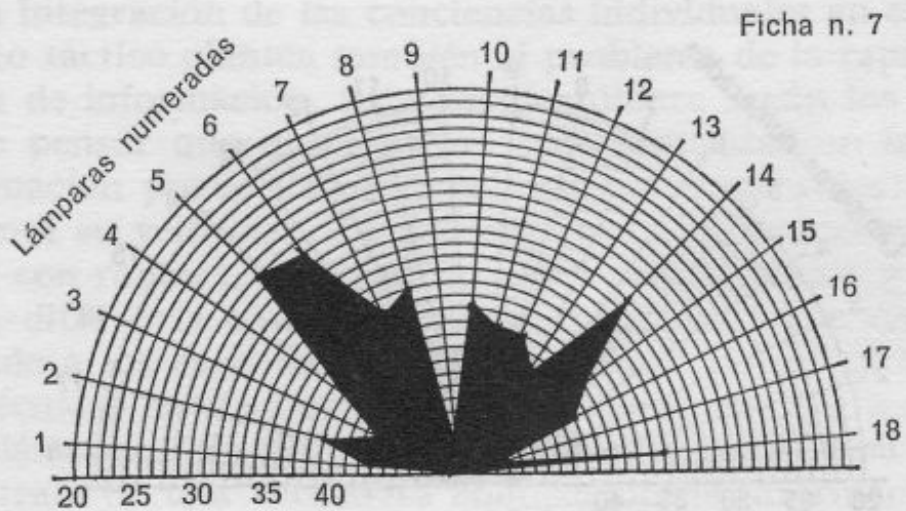


FIG. 36

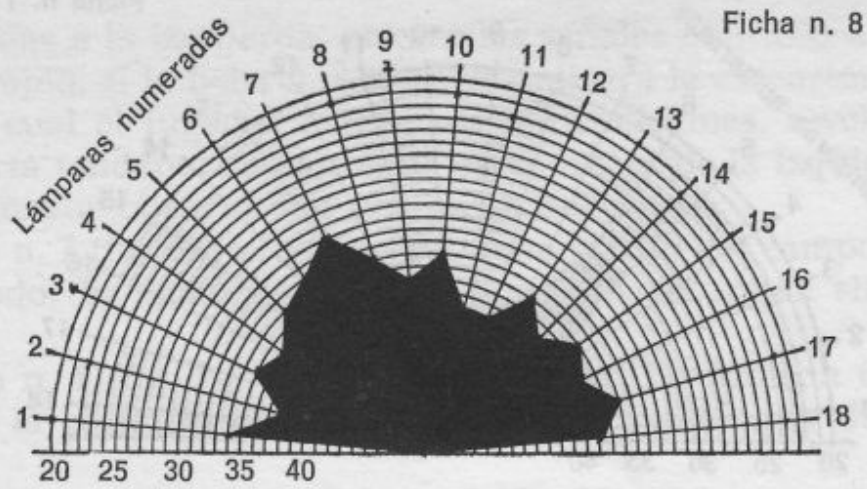


FIG. 37

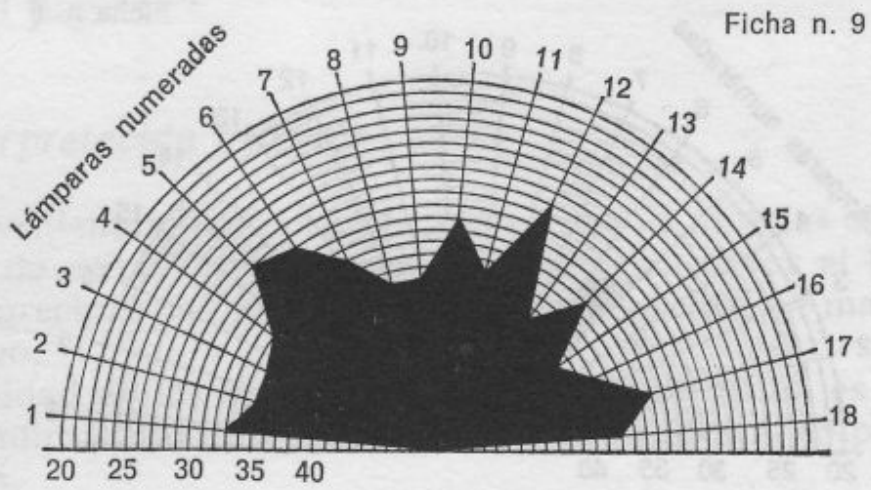


FIG. 38

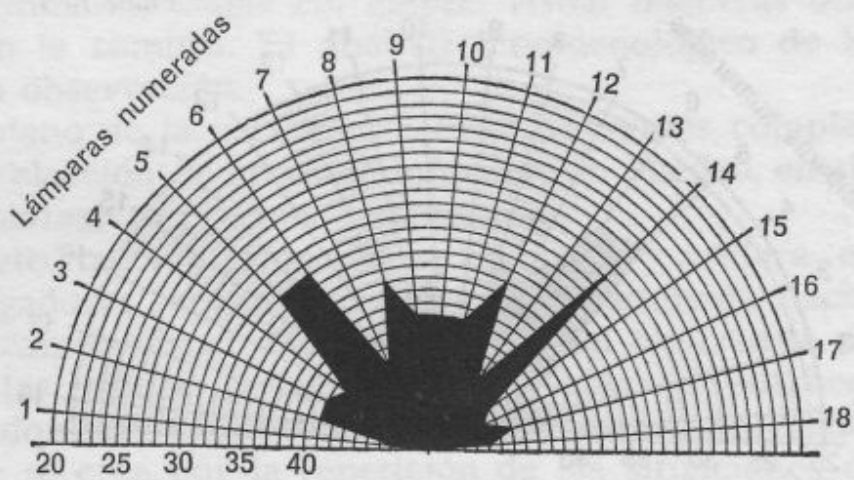


FIG. 39

V. Las capacidades perceptivas

Rapidez en la adquisición de información... para jugar con rapidez, es necesario ver y pensar rápido y bien.

Tanto si se trata de una verdadera adquisición de información o de una intuición de lo que puede ser real, el hecho está en la importancia de esa agudeza visual...saben reconocer en un equipo al genio que en ciertos momentos, mediante una acción ajustada, reorganiza, bien en su favor o a favor de sus compañeros de equipo, el conjunto de las fuerzas dinámicas y crea problemas al adversario.

Está esa captación inmediata del indicio que provoca la aparición de una nueva forma de juego más incisiva, más peligrosa para el adversario.

El rasgo de genio consiste en adivinar en el curso del movimiento del adversario en indicio, encubierto, de la futura dirección del balón.

VI. El tiempo personal de percepción

Tienen como origen las realidades biológicas y fisiológicas, pero también es cierto que las facultades intelectuales y psicológicas participan a su modo en el proceso de reacción.

La lectura del protocolo nos permite conocer:

- a) el número de señales percibidas realmente;
- b) la distribución de los tiempos de percepción;
- c) el número de anticipaciones;
- d) el número de señales percibidas por zona (centro, izquierda, derecha).

VII. Las capacidades perceptivas y la personalidad

Consideramos que un tiempo de reacción inferior a 10 centésimas de segundo representa una anticipación.

Las 48 anticipaciones provienen de su facultad para comprender la organización temporal de las señales, lo que le permite correr riesgos, y por tanto responder instantáneamente en cuanto aparecen de verdad determinadas señales.

Los sujetos son más eficaces en momentos particulares del desarrollo del esfuerzo y más vulnerables en otros...juego colectivo. Tiene como origen un descenso excesivo de la atención, motivado, a su vez, bien por un desinterés con respecto a la acción.

VIII. La percepción colectiva de las señales

Una acción colectiva rápida en extremo, como ocurre en el caso de un ataque, sólo puede realizarse en la medida en que todos los actores perciban al mismo tiempo lo que hay que ver.

IX. Las realidades del terreno

Ciertos acontecimientos de grandes encuentros internacionales...están...ligados a la intervención espectacular de un jugador que, después de haber asimilado rápidamente la organización espaciotemporal de los indicios significantes, proyecta su propia visión del juego, que cala...en la conciencia de sus compañeros si éstos tienen un visión rápida y certera.

Por debajo de un umbral de percepción mínimo, la adquisición colectiva de información es difícil... se sitúa en tono a las 30 centésimas de segundo.

X. Conclusión

La eficacia de una acción colectiva depende en cierta medida de la homogeneidad y la rapidez de percepción de los jugadores. Un desnivel demasiado acentuado en la adquisición personal de información hace difícil, cuando no imposible, la elaboración de intenciones tácticas.

La rapidez perceptiva depende del nivel de atención de los sujetos, siempre que sus condiciones neuromusculares no estén afectadas por una disfunción biológica. Este nivel de atención no se

manifiesta de manera regular en todo el transcurso del tiempo. Determinados períodos son más adecuados que otros para una adquisición acelerada de información...para formar un equipo altamente eficaz, debe tener en cuenta la personalidad de los jugadores. Existen ...sectores preferenciales de visión...bien a la izquierda, bien a la derecha del campo visual. Si los sujetos reflexivos tienen a recorrer con la mirada el conjunto de señales procedentes de ese campo, los sujetos impulsivos fijan la mirada en algunas zonas del mismo, y dejan en la sombra áreas enteras del espacio visual. Se trata...de un problema de personalidad.

13. EL EQUIPO DE UN DEPORTE COLECTIVO, LUGAR DE FORMACIÓN E INSTRUMENTO DE PRODUCCIÓN

El deporte colectivo... en relación con los valores en que se basa la mentalidad actual...En algunos casos no es más que un objeto de consumo...Puede ser un lugar privilegiado donde nace y se desarrolla la solidaridad humana,...y puede ser un "instrumento" de combate puesto al servicio de intereses particulares.

Hay también clubes que funcionan como empresas...cuya preocupación...son los beneficios materiales u honoríficos. En este caso, el equipo actúa como un auténtico grupo de trabajo centrado en el rendimiento.

Hay que ser muy crédulo para pensar que la práctica del deporte colectivo es...generadora de placer... Los tests aplicados a algunos jugadores de alto nivel muestran a menudo rupturas del equilibrio psicológico.

Las razones que desvían el deporte colectivo de su función esencial, es decir, el placer que representa "actuar conjuntamente". El ansia de beneficios en el caso de algunos, la búsqueda vehemente de la victoria en otros, la alienación producida por los modos de vida que imponen los valores culturales del momento...devolver su sentido a la relación que une el concepto de deporte al concepto de colectivo.

La práctica del deporte concierne a la satisfacción de ego, la práctica de lo colectivo supone la existencia de altruismo...Para algunos, el deporte colectivo es...un diálogo activo entre sensibilidades e inteligencias. A otros, el deporte colectivo los hace volverse hacia sí mismos y...podemos identificarlo con el deporte individual.

I. La voluntad de poder y la ruptura del vínculo comunitario.

El más fuerte organiza el juego en beneficio propio.

Dentro de este modo de funcionamiento, el concepto de colectivo está despojado de su significado existencial.

Se puede hablar de vínculos afectivos solo...si el "jefe" es reconocido y estimado

II. El ansia de beneficios o de honores.

El deporte ya no puede ser colectivo, salvo en el caso de que los beneficios o los honores sean compartidos con todo rigor.

Los vínculos afectivos sólo existen en relación con los intereses particulares.

Los jugadores participan en ...el equipo en la medida que sacan de ella ventajas económicas. Sus intereses chocan con los intereses de los directivos, ávidos de honores.

La organización de las interrelaciones, sus efectos sobre los procesos de participación, harán aparecer disfunciones...

La perspectiva de un funcionamiento democrático, este concepto abarca la realidad de una auténtica unidad operativa basada en sistemas de afinidad que no se limitan ya a una simple distribución de roles.

El fundamento de los vínculos afectivos, a la significación existencial del deporte colectivo, a la diversidad de finalidades que dirigen la organización y el funcionamiento del equipo, resultan aleatorias debido a la subjetividad de las personas que las proponen.

III. Las teorías explicativas del deporte colectivo

¿en qué teorías puede apoyarse la convicción de que la eficacia de un equipo de juego colectivo se debe al hecho de que éste constituye ante todo un grupo de personas solidarias en el aspecto afectivo?

La reflexión debe basarse...en el carácter de los vínculos que unen a los jugadores entre sí,...la significación existencial del concepto de colectivo y el carácter de los proyectos hacia los que tiende el equipo.

IV. el psicoanálisis y la vida de grupo

Partiendo del principio de que las pulsiones de agresividad rigen los comportamientos humanos (más allá del principio de placer), de que la unidad afectiva de todo grupo se crea en torno a un jefe. Freud...propone...reforzar los vínculos que unen a los participantes de un grupo con la persona que lleva su responsabilidad, de tal modo que la agresividad pueda desplazarse y fijarse sobre otros grupos....adeptos de “dirigir el equipo, basado en la obediencia a unas reglas morales encarnadas en la persona del entrenador”.

Freud. La unidad afectiva persiste en la medida en que los miembros del grupo tienen la convicción de ser “queridos” y reconocidos por igual por el líder.

Algunos jugadores profesionales chocan, en el seno de su club, con una política de manipulación por parte de los directivos.

En efecto, en la medida en que los jugadores se sienten reconocidos y respetados, considerados como “hijos” respetuosos y conscientes de sus deberes hacia los “padres” (entrenadores y directivos”, se esfuerzan por responder fielmente a las expectativas de éstos. Su compromiso afectivo se prolonga y encarna la acción. Demuestran, mediante su voluntad de vencer, que son dignos de la confianza que se les otorga.

Es el “sentido”, a través de la intención táctica, el que, al ser compartido por los jugadores, realiza esta estructuración específica del campo de visión. Concretamente, los jugadores que comparten el mismo concepto del juego ven de la misma manera... las señales indicadoras de la dinámica.

El sentido proviene de la conciencia, y, en tanto que hecho de conciencia, proviene de la totalidad del ser... La “plenitud” de la significación se impone al espíritu de los jugadores, y dirige su conducta en las relaciones que establece con sus compañeros de juego.

Si esta afectividad, tiene el mismo sentido para todos los jugadores de un equipo, existe una verdadera unidad de sentido, y esto explica el aumento en la eficacia operativa.

En la medida en que la solidaridad de los jugadores se afirma en relación con el respeto de los valores (la ley del padre), la eficacia operativa acaba siendo también la materialización natural de la voluntad de victoria concebida como fuerza de unidad y de progreso.

V. Los límites de la teoría

Esta explicación teórica, que confirma la solidez del fundamento de nuestro concepto del juego colectivo, sólo es válida en el caso de un equipo deportivo que mantenga con los “jefes” (entrenador y directivos) relaciones de amistad basadas en el respeto mutuo y la lealtad.

Cuando los jugadores dudan del “cariño del padre”,... cuando creen que este cariño está repartido de manera desigual (la distribución de las primas y otros tipos de ventajas), nacen las tensiones; la agresividad se manifiesta en el seno del equipo, reduce los potenciales de acción, y, si no se canaliza, puede llegar a anular la voluntad colectiva de vencer.

Enfoque psicoanalítico. Una situación creadora de inseguridad o incómoda...reactiva conflictos anteriores y hace aparecer mecanismos de defensa.

El caso de un equip profesional...cuyos jugadores sufrían un mal que tenía un doble origen: un sentimiento de frustración por parte del grupo de lo jóvenes respecto a las grandes figuras y una oposición entre el director técnico y el entrenador. Dentro de este sistema de relación, la

agresividad se fija sobre un objeto interior (las grandes figuras) y sobre un objeto exterior (el director técnico).

Situaciones conflictivas de equipos en los que es la autodestrucción la que suprime toda voluntad de acción... Si no se traslada la agresividad a los adversarios,...los jugadores dirigen su agresividad hacia sí mismos y se hunden en una inercia depresiva que anula la voluntad de victoria.

VI. El existencialismo y el problema de la libertad

El psicoanálisis pone de relieve la importancia del pasado y el inconsciente...el existencialismo aborda el problema de la libertad.

El deporte colectivo puede ser para algunos jugadores el modo más seguro de evitar, por un lado, la soledad, y por otro, la aceptación del riesgo...La aceptación del riesgo...no engendra inhibiciones cuando tiene lugar en un clima de confianza... Esta confianza libera las energías; ofrece a cada cual la posibilidad de ir hasta el límite de sus capacidades.

Para los individuos que buscan la amistad, el deporte colectivo es como un nirvana en el que las personas son reconocidas y estimadas, mientras que los individualistas lo ven como una amenaza a su integridad psicológica, a su libertad. Par ellos, como para Sartre, “el infierno son los otros”.

VII. La psicología y la función del proyecto.

El deporte ...coloca a cada persona frente a un objeto que debe ser dominado.

La diferencia esencial entre deporte colectivo y deporte individual radica en el hecho de que, en el primer caso, el objeto sirve de mediador entre los compañeros de equipo, y , en el segundo caso, de mediador entre el sujeto y sí mismo.

El deporte colectivo...para afirmarse a modo de comunidad de personas solidarias...o para satisfacer intereses materiales u honoríficos.

Similitud ente un jugador de deporte colectivo individualista y un sujeto que practica un deporte individual.

Diferencias existentes entre el estado de ánimo de equipos ligados afectivamente y el estado de ánimo de equipos que persiguen intereses particulares.

Cuando el equipo es a la vez un instrumento de producción y un lugar de solidaridad humana, el “actuar juntos” es consecuencia del “gozo de estar juntos”.

Cuando el equipo no es más que un instrumento de producción...la participación en el esfuerzo colectivo resulta problemática.

VIII. Conclusión

¿Podemos todavía afirmar, después de este análisis, que sin cohesión afectiva la cohesión operativa es una utopía?

El deporte participa de un sistema de valores culturales.

El deporte-espectáculo...para convertirse en un “producto”

Se impone no obstante una reflexión sobre las consecuencias de una política deportiva que basa su filosofía en atiborrar a los espectadores ávidos de sensaciones fuertes.

Si el deporte-espectáculo...se convierte en juguete de la económica...se encierra en el círculo infernal de lo mercantil. Despoja al hombre de su propia libertad; lo hace esclavo del dinero. Si reflexionamos acerca de la significación humana y social del deporte colectivo, ésta puede devolverle su dimensión cultural al hacer de él un instrumento de formación de la personalidad. Por el contrario, no se nos ocurriría jamás pretender que el deporte-espectáculo sea un instrumento de formación, a menos que aceptemos el principio de la explotación del hombre por el hombre.

Los valores culturales ...no pueden ser ajenos al problema que plantea el obligado respeto de la persona.