

P

PAIDOS

E

EDUCACION

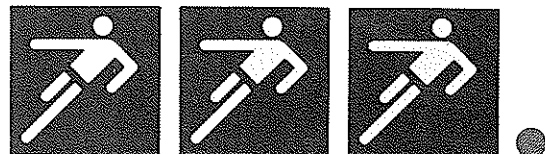
F

FISICA

Hay diferentes tipos de equipos de deportes que se distinguen por el grado de interacción existente entre sus miembros y por el grado de diferenciación de los roles.

Un equipo de atletismo es diferente de un equipo de remo, y éstos son diferentes de un equipo de fútbol.

Los autores de este libro hacen un examen de los diversos tipos de equipos deportivos y de los trabajos a los que están consagrados. Proponen un modelo de éxito colectivo. A continuación, y de manera más concreta, estudian el equipo de deporte colectivo. Este, concebido como un simple sistema de funcionamiento operativo, debe dejar paso al grupo de personas vinculadas afectivamente y conscientes de la complementariedad de sus roles. La eficacia de la acción depende, en última instancia, de la calidad de las relaciones humanas. La cohesión afectiva de un equipo trasciende las energías individuales. El sentimiento de pertenencia al grupo refuerza el deseo de vencer. El análisis del funcionamiento del equipo deportivo queda ampliado a fin de abarcar el entorno, lo que permite determinar el carácter peculiar de cada equipo.



P

PAIDOS

E

EDUCACION

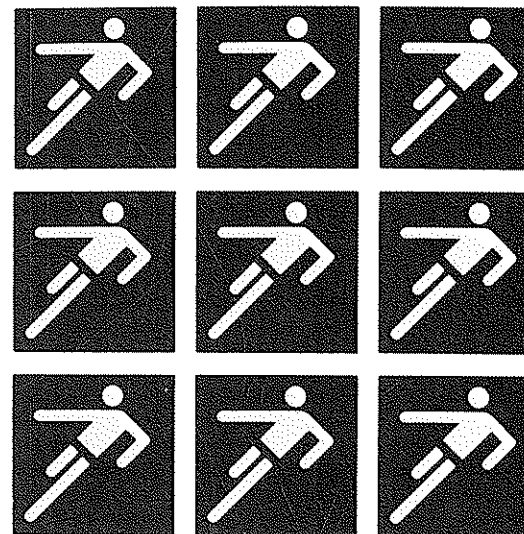
F

FISICA

M.E.C.

Raymond Chappuis y Raymond Thomas

El equipo deportivo



Paidós Educación Física / Psicomotricidad

- 1 CARLQUIST, M. y AMYLONG, T.
GIMNASIA INFANTIL
- 2 LE BOULCH, J.
LA EDUCACION POR EL MOVIMIENTO EN LA EDAD ESCOLAR
- 3 IDLA, E.
MOVIMIENTO Y RITMO. JUEGO Y RECREACION
HARVAT, R. W.
EDUCACION FISICA DE LOS NIÑOS CON DIFICULTADES
DE APRENDIZAJE PERCEPTIVOMOTOR
- 4 DIEM, L.
GIMNASIA Y JUEGO DE MOVIMIENTOS RITMICOS PARA
NIÑAS
- 6 CAPON, J.
SERIE DE DESARROLLO PERCEPTIVOMOTOR 1. ACTIVIDADES
BASICAS DE MOVIMIENTO
- 7 CAPON, J.
SERIE DE DESARROLLO PERCEPTIVOMOTOR 2. ACTIVIDADES
CON PELOTA, CUERDA Y AROS
- 8 CAPON, J.
SERIE DE DESARROLLO PERCEPTIVOMOTOR 3. ACTIVIDADES
DE EQUILIBRIO
- 9 CAPON, J.
SERIE DE DESARROLLO PERCEPTIVOMOTOR 4. ACTIVIDADES
CON BOLSITAS DE ALUBIAS Y PALITOS RITMICOS
- 10 CAPON, J.
SERIE DE DESARROLLO PERCEPTIVOMOTOR 5. ACTIVIDADES
CON CUBIERTAS DE NEUMATICOS Y PARACAIDAS
- 11 CIRIGLIANO, P. M.
JUEGOS GIMNASTICOS PARA PADRES E HIJOS
DIEM, L.
DEPORTES Y JUEGOS PARA NIÑOS DE 5 A 7 AÑOS
- 13 SENDOWSKI, Y.
GIMNASIA SUAVE
- 30 CRATTY, B.J.
DESARROLLO PERCEPTUAL Y MOTOR EN LOS NIÑOS
- 31 MOSSTON, M.
LA ENSEÑANZA DE LA EDUCACION FISICA
- 32 TASSET, J. M.
TEORIA Y PRACTICA DE LA PSICOMOTRICIDAD
- 33 LAWTHER, J. D.
APRENDIZAJE DE LAS HABILIDADES MOTRICES
- 34 LAWTHER, J. D.
PSICOLOGIA DEL DEPORTE Y DEL DEPORTISTA
- 35 CIRIGLIANO, P. M.
LOS BEBES NADADORES
- 36 LE BOULCH, J.
LA EDUCACION PSICOMOTRIZ EN LA ESCUELA PRIMARIA
- 37 DURAND, M.
EL NIÑO Y EL DEPORTE
- 38 POUILLART, G.
LAS ACTIVIDADES FISICAS Y DEPORTIVAS
- 39 CHAPPUIS, R. - THOMAS, R.
EL EQUIPO DEPORTIVO

Raymond Chappuis
Raymond Thomas

El equipo deportivo

 **Ediciones Paidós**
Barcelona - Buenos Aires - México

 **M.E.C.**

Título original: *L'équipe sportive*
Publicado en francés por Presses Universitaires de France, París

Traducción de Ramón Alonso
Edición a cargo de Francisco Seirullo

Cubierta de Mario Eskenazi

1.^a edición, 1989

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, transmitida o almacenada, sea por procedimientos mecánicos, ópticos o químicos, incluidas las fotocopias, sin permiso del propietario de los derechos.

© Presses Universitaires de France, 1988
© de la presente edición: Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia; Ciudad Universitaria, s/n, Madrid y Ediciones Paidós Ibérica, S.A.; Mariano Cubí, 92, 08021 Barcelona
Coeditan: Centro de Publicaciones del M.E.C. y Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
Tirada: 3.000 ejemplares

ISBN: 84-7509-511-9
Depósito legal: B-1.884/1989
N.I.P.O.: 176-89-017-8

Impreso en Hurope, S.A.
C/. Recaredo, 2 - 08005 Barcelona
Impreso en España - Printed in Spain

SUMARIO

Introducción	11
1. El equipo deportivo	13
I. Los diferentes tipos de equipos deportivos	14
II. La investigación científica	17
III. Orientaciones de la investigación	19
IV. Los trabajos científicos y sus resultados	20
2. El éxito colectivo	23
I. Los factores individuales	23
II. Los factores colectivos	26
III. Los factores del entorno	32
3. El sistema de relación entre jugador-equipo-club	35
I. Lo individual y lo colectivo	35
II. Lo individual y lo social	36
III. Representación de las interrelaciones	37
IV. Las condiciones de la autonomía del jugador y del equipo	38
V. El equipo: su doble función y el sistema de regulación	39
VI. Las disfunciones	41
VII. El respeto del ser humano: valor fundamental	41
4. El jugador y el medio sociocultural	43
I. Los mecanismos de la evolución	43
II. El problema del traspaso del jugador	44
III. El jugador de élite	45

5. El equipo: una democracia viva	47
I. La organización interna. Los <i>status</i> y los roles	48
6. El universo psicológico del jugador	51
I. Actitudes de los jugadores hacia los compañeros de equipo	51
II. La relación con el entrenador	53
III. Actitud de los jugadores hacia los directivos	57
IV. Las relaciones entre jugadores y público	59
7. Estructura afectiva — estructura técnica	61
I. Nuevo procedimiento sociométrico	62
II. El <i>status</i> de los jugadores	64
III. Análisis multidimensionales	66
8. La cohesión del equipo y el rol de los líderes	69
I. Los diferentes roles posibles del entrenador	69
II. El modelo de desarrollo del equipo	73
III. La autoridad real del entrenador	78
9. Los fundamentos del juego colectivo	83
I. El rendimiento y los conflictos	83
II. La naturaleza del vínculo colectivo	87
III. Las teorías explicativas	88
IV. Caso del entrenador X	89
V. Caso del jugador Y, internacional de fútbol	91
VI. La necesidad de amistad, de solidaridad y de libertad	94
VII. Los dos sentidos del juego colectivo	96
10. La personalidad de base del equipo y su estilo de juego	97
I. Unicidad de cada equipo	97
II. Instrumentos de análisis	98
11. La intención táctica, fuerza unificadora y organizadora de la acción	103
I. Intención táctica y personalidad	104
II. Educación de la intencionalidad táctica	107
III. Motivación e intencionalidad táctica	109
IV. Las formas eficaces	110
V. La personalidad y las formas eficaces	110
VI. Intención táctica, cohesión y solidaridad	113

12. La percepción del juego colectivo	117
I. Los sectores preferenciales de visión	118
II. El procedimiento experimental	118
III. Análisis de los resultados	119
IV. Interpretación psicológica	120
V. Las capacidades perceptivas	123
VI. El tiempo personal de percepción	124
VII. Las capacidades perceptivas y la personalidad	125
VIII. La percepción colectiva de las señales	128
IX. Las realidades del terreno	130
X. Conclusión	131
13. El equipo de un deporte colectivo, lugar de formación e instrumento de producción	133
I. La voluntad de poder y la ruptura del vínculo comunitario	134
II. El ansia de beneficios o de honores	135
III. Las teorías explicativas del deporte colectivo	136
IV. El psicoanálisis y la vida de grupo	136
V. Los límites de la teoría	138
VI. El existencialismo y el problema de la libertad	140
VII. La psicología y la función del proyecto	141
VIII. Conclusión	144
Índice de autores	147
Índice analítico	149

INTRODUCCION

El medio del deporte tal vez sea uno de los terrenos sociológicos donde mayor fuerza tienen los estereotipos morales, donde la afirmación optimista y apasionada sustituye al análisis objetivo, donde, en resumen, resulta difícil llevar a cabo una experimentación y una observación científicas. Se proclaman en gran medida sus virtudes educativas y sociales, al tiempo que su práctica puede ser causa de graves conflictos individuales o colectivos. 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.

Encontramos, en efecto, en los equipos de deportes colectivos, de manera tan intensa como en cualquier otro grupo humano, 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. En cuanto al terreno en que se introduce, se trata a menudo por desgracia de un campo de batalla sometido a las múltiples presiones de la ambición, del beneficio, de la vanidad o, simplemente, del deseo de vencer a toda costa.

El objetivo de este libro es cuestionar hábitos de pensamiento, romper ciertos estereotipos, mediante dos enfoques complementarios. El primero tiene como finalidad comprender cómo vive, funciona y se organiza un equipo de un deporte colectivo, cuáles son los procesos psicosociológicos que hacen de él una célula humana social o simplemente un instrumento de «producción». El otro, más experimental, consiste en identificar todos los obstáculos que se oponen a la elaboración del verdadero juego colectivo, expresión viva de la solidaridad funcional y psicológica.

Antes de hablar de manera específica del equipo propio de un deporte colectivo, hemos creído necesario presentar una visión general de todos los tipos de equipo que podemos encontrar dentro del terreno del deporte, y hacer también un resumen de los trabajos cientí-

ficos realizados por los especialistas dedicados a esta área de la investigación. A continuación, con el fin de introducir cierta lógica para la comprensión del problema, proponemos al lector una visión global del equipo y de su entorno. El estudio sistemático responde a esta intención, y permite sacar a la luz el conjunto de problemas con que pueden encontrarse los diferentes actores sociales en la realización de su tarea.

El estudio del equipo, de su organización, de su funcionamiento y de sus sistemas de interacciones hace patente su carácter peculiar, que se expresa a través de cierto «estilo», de modos de comportamiento individuales y colectivos, de un reparto específico de poderes. Este estudio ofrece al lector la posibilidad de comprender mejor la complejidad de 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 capital de la complementariedad de los roles que actúan, ya sea en beneficio del rendimiento práctico o en beneficio del «bienestar». Dentro de la complementariedad de estos roles, el entrenador, el capitán y los líderes no oficiales actúan de manera armoniosa con el fin de hacer del equipo un «instrumento de combate» y un lugar para la plena expresión de la persona.

Por último, dado que no existe juego colectivo sin una intención táctica coordinada, el libro propone al lector un análisis riguroso de los problemas planteados por la percepción del juego, la aparición de estructuras dinámicas, la anticipación y la organización espacial y temporal de los «buenos modos» que llevan a los jugadores a ver y actuar conjuntamente.

EL EQUIPO DEPORTIVO

El equipo deportivo pertenece a un tipo de grupos humanos que los psicólogos califican como grupos restringidos. Estos grupos presentan diversas características. Como indica su designación, se componen de un número reducido de individuos. Ello comporta interacciones más intensas entre sus miembros que las que tienen lugar dentro de un grupo más numeroso; los miembros de estos grupos se conocen, poseen todos ellos una imagen de cada uno de los otros miembros; dicho de otro modo, no existe el anonimato. «Un pequeño grupo consiste en un determinado número de personas que se comunican entre sí durante un determinado período, y ese número de personas es lo bastante reducido como para que cada una de ellas pueda comunicarse con el resto, no a través de la interposición de alguien, sino directamente.»¹ 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 destacarse del conjunto. El grupo restringido del que forma parte el equipo persigue objetivos comunes a todos sus miembros. Estos comparten, asimismo, cierto número de valores. Estos dos aspectos —objetivos y valores compartidos— permiten, por otro lado, a algunos autores establecer una definición de este tipo de grupo.² Como muestran las experiencias de Sherif, el colectivo produce normas a las que se adhieren todos los recién llegados. Crea también un código y unos ritos. De este modo, se elaboran comportamientos específicos que lo caracterizan. Existe en el seno del grupo una diferenciación de los roles, en primer lugar en el nivel de las tareas que haya que desempeñar, pero también en el nivel del mantenimiento

1. G. C. Homans, *The human group*, Harcourt & Brace, 1950.

2. Véase D. Perlman y P. C. Cozby, *Social psychology*, Holt, Rinehart & Winston, 1983, pág. 383; R. S. Feldman, *Social psychology*, McGraw-Hill, 1985, págs. 370-371.

de su cohesión. Todas estas características del grupo restringido han sido objeto de estudios, cuyos resultados son de una utilidad evidente para comprender la dinámica de un equipo y para permitir al entrenador concebir procedimientos de preparación eficaces. Pero el equipo constituye un tipo de grupo restringido especial. Su especificidad radica en una gran solidaridad entre sus miembros, que justifica el origen de la palabra. Esta proviene de la palabra germana *Skip*, de la que derivó *esquif*, que significa barco. El equipo es el equipaje que se ha embarcado para un mismo destino. El destino del equipo es compartido por todos sus miembros. Encontramos también, generalmente, este mismo tipo de colectivo en el grupo de alpinistas en el que se materializa el vínculo interpersonal, en el que el desfallecimiento de uno de los miembros puede ser fatal para todos, pero en el que cada uno de ellos puede ser salvado por sus compañeros. El observador descubre en el seno del equipo la esencia de aquello que caracteriza a los grupos restringidos: «Una asociación y una estrecha cooperación... desde un punto de vista psicológico, el resultado de esta asociación es una determinada fusión de las individualidades en un todo homogéneo de modo que la vida común y la finalidad del grupo se convierten en la vida y la finalidad de cada uno. El modo más simple de describir esta totalidad tal vez sea decir que constituye un *nosotros*; ello implica el tipo de simpatía y de identificación mutua cuya expresión natural es el término *nosotros*.»³

Como observa Maisonneuve, la noción de equipo experimenta una clara ampliación a partir del final de la segunda guerra mundial. Al tiempo que «este término quedaba limitado al terreno del trabajo material (el equipo de obreros) o de algunos juegos colectivos, era utilizado y preconizado en un gran número de sectores sociales y en niveles de responsabilidad muy diversos».⁴ En opinión del autor, este fenómeno se debe a una transformación de las relaciones interpersonales. Al oponerse al autoritarismo, el trabajo de equipo experimenta un auge, ya que, dentro de este tipo de grupo, las relaciones son más igualitarias que en otros tipos de organizaciones.

Es la calidad del proyecto, la naturaleza de la tarea que hay que realizar lo que refuerza la cohesión del equipo. El enfrentamiento con otros semejantes o con la naturaleza, al igual que el éxito, constituyen un factor importante. Esta realidad se ve confirmada por ciertos trabajos científicos.

I. Los diferentes tipos de equipos deportivos

El término de equipo deportivo designa a unos grupos de participantes que tienen asignadas tareas de carácter diferente. Así, cuando

3. C. H. Cooley, *Social organization*, Scribner, 1909.

4. J. Maisonneuve, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, 1968, pág. 8.

un equipo de atletismo participa en un campeonato, el resultado colectivo se obtiene mediante la simple adición de los puestos o de los puntos obtenidos por cada miembro, mientras que éste actúa con relativa independencia de sus compañeros de equipo. Por el contrario, en un partido de fútbol, las acciones de los jugadores deben estar coordinadas con la mayor precisión. Entre estos dos tipos extremos de equipos se sitúan otros dos en los que la articulación de las acciones entre compañeros, sin tener la precisión de la de los jugadores de deportes colectivos, requiere, sin embargo, cierto grado de armonía. Los equipos de relevos, en atletismo o en natación, y los equipos de remo constituyen uno de estos tipos intermedios, mientras que en el otro se agrupan los equipos en que todos los competidores efectúan la misma tarea pero sin que exista un vínculo mecánico entre ellos, por ejemplo el equipo de ciclismo.

Existen, pues, cuatro géneros de equipos deportivos que se distinguen por el grado de interacción entre sus miembros y la diferenciación más o menos acentuada de los roles. El grupo principal está constituido por los deportes colectivos. A menudo, el término de equipo deportivo se utiliza para designar de manera exclusiva a estos grupos, y es esencialmente de estos equipos de los que vamos a tratar en nuestro libro. Las interacciones entre los miembros del equipo son muy complejas, y la diferenciación de los roles muy grande. Dentro de la segunda categoría, la de las disciplinas en las que hay que conseguir cierta cadencia en el esfuerzo colectivo, como en el caso del remo, del tándem o del relevo, disminuye la interacción y también la diferenciación de los roles. Podemos distinguir aquí dos subgrupos. En el primero, los esfuerzos se llevan a cabo de manera simultánea, como ocurre en el caso de un equipo de remo, mientras que, en el otro, los esfuerzos se realizan en forma de secuencia; éste está ejemplificado en el equipo de relevo. En relación con el primero la diferenciación de los roles es un poco mayor, y la interacción un poco menos intensa.

La importancia de estas dos variables disminuye aún más en la tercera categoría, cuyos prototipos son los equipos de ciclismo y los equipos de carreras campo a través. Y, en la última categoría, el término de equipo se utiliza para designar un grupo en el que sus miembros llevan a cabo tareas independientes entre sí. La interacción es muy reducida, pero, en el caso de algunas disciplinas, por ejemplo el atletismo, la diferenciación de los roles puede ser muy grande. El término de equipo o de grupo restringido puede resultar aquí excesivo a veces, ya que el conjunto de sus miembros han sido agrupados de manera artificial.

Los procesos psicológicos en que se basa el colectivo varían según el tipo de equipo. Lo mismo ocurre con las motivaciones. Las motivaciones de los jugadores de fútbol muestran diferencias en relación con las de los miembros de un equipo de atletismo. El proyecto colec-

tivo resulta para los primeros un elemento mucho más fundamental que para estos últimos, cuyas aspiraciones individuales son más fuertes. En una competición de atletismo por equipos, un atleta estará más motivado por su éxito personal que por el de su equipo; su actuación confirmará, de hecho, una superioridad sobre sus adversarios. En un partido de fútbol, el único resultado que cuenta es el tanteo final del equipo; la aportación individual no tiene una evaluación oficial.

En el caso de las disciplinas en que el equipo no es más que una simple estructura sin finalidad propia, lo individual prima sobre lo colectivo. Por el contrario, en los deportes colectivos es el espíritu de grupo el que tiene un papel predominante. La figura 1 resume las características de estos diversos tipos de equipos deportivos.

Acción conjunta		Mixta		Interacción
		Esfuerzos coordinados		
Colectivos de individuos (equipos de atletismo, de natación...)	Carreras colectivas (equipo de ciclismo, campo a través)	Simul-táneos (remo)	Secuenciales (relevos)	Deportes colectivos (fútbol, rugby...)
				+
				Interacción
				+
				Sentimiento de constituir un grupo
+ o -	-	-	-	+
				Diferenciación de los roles
individual ←	Motivación			→ colectiva

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

II. La investigación científica

El estudio científico de los grupos comienza, en los Estados Unidos, hacia finales del primer cuarto de este siglo. Su rápido desarrollo hace que constituya hoy en día uno de los capítulos más importantes de la psicología social. Gracias a nombres célebres tales como los de Moreno, Lewin, Bales, Sherif o Mayo, este sector de la investigación ha conseguido notables logros. Es posible reproducir fenómenos en el laboratorio, catalogar observaciones sobre los grupos naturales y establecer leyes.

Frente a este avance en el conocimiento, los trabajos llevados a cabo en relación con el equipo deportivo, o, de manera más general, sobre los grupos deportivos, muestran un desarrollo poco acentuado.⁵ Las investigaciones sobre las organizaciones deportivas son muy raras, y lo mismo ocurre con los clubes. Si hablamos más concretamente del equipo deportivo, aunque los trabajos efectuados no son tan insuficientes, su número es muy reducido en relación con los realizados en otros terrenos de la psicología o de la sociología del deporte. El excelente trabajo de G. Luschen y G. Sage, *Handbook of Social Science of Sport*,⁶ permite definir el estado de los estudios realizados dentro de estos diferentes terrenos de investigación, ya que incluye una bibliografía internacional de aproximadamente 3 000 títulos. De los 134 trabajos que aparecen en la sección «Organización, administración, planificación, política», aproximadamente una tercera parte, o sea, tan sólo unos 40, tratan de las organizaciones. La sección «Grupos restringidos, equipos, fenómenos de relación», incluye 172 títulos, la mitad de los cuales está formada por investigaciones en torno al equipo, lo que representa el doble de los dedicados a las organizaciones. Hay, sin embargo, una exigencia por parte de los entrenadores. Estos, interrogados por el investigador John Silva en el curso de una encuesta nacional realizada en los Estados Unidos, colocan en primer lugar, en el orden de sus preocupaciones, el conocimiento acerca del equipo y en especial de su cohesión.⁷

En el plano mundial, el sector de la investigación consagrado al

5. A título de ejemplo, la obra de D. Anzieu y J.-Y. Martin, *La dynamique des groupes restreints* (PUF, 1968), menciona una veintena de campos de aplicación de la investigación sobre los grupos restringidos, pero el equipo deportivo no figura en esa lista. Cuando un autor menciona casi sin darle importancia el equipo deportivo lo hace a título de ejemplo, a menudo de prueba, pero no como investigación. Así, en su obra *Social psychology* (McGraw-Hill, 1985), R. S. Feldman entrevista a Joe Paterno, conocidísimo entrenador del equipo de rugby de la «State University». Joe Paterno hace una serie de afirmaciones que luego utiliza el autor como argumentos.

6. G. R. F. Luschen y G. H. Sage, *Handbook of social science of sport*, Stipes Publishing Company, 1981.

7. J. M. Silva, *The current status of applied sport psychology: a national survey*, texto presentado en la convención de la AAHPERD, Houston, 1982.

equipo parece aún poco desarrollado. Podemos proponer una explicación a este fenómeno. Las naciones que más han promovido la investigación científica en materia deportiva son aquellas que desean afirmar su superioridad en los grandes encuentros internacionales, como son los Juegos Olímpicos. El éxito se mide, pues, en general, por el número de medallas. En este terreno, los deportes individuales resultan mucho más interesantes, ya que el número de medallas otorgadas no puede compararse con el de las medallas concedidas en los deportes colectivos. En consecuencia, los responsables administrativos dedican sus esfuerzos, con preferencia, a los deportes individuales. Puede proponerse también otra explicación. Los trabajos científicos consagrados al deporte se llevan a cabo en gran medida en los países del Este, donde la psicología social está poco desarrollada en relación con el continente norteamericano. Esta carencia general de investigaciones sobre el grupo deportivo, que observamos en el plano mundial, existe también en Francia. El examen de la literatura especializada revela un número muy reducido de estudios sobre las organizaciones deportivas y sobre el equipo deportivo. Este hecho, sin embargo, ha sido causa de investigaciones llevadas a cabo, por un lado, en la Universidad François-Rabelais, de Tours,⁸ y, por otro, dentro del marco de las tesis de tercer ciclo y de las memorias redactadas por asistentes a los cursos del INSEP.⁹ Esta deficiencia se debe al hecho de que, en Francia, los psicólogos del deporte se han interesado poco por los aspectos psicociológicos y los sociólogos del deporte son muy poco numerosos. Mientras muchos profesores de educación física han seguido a partir de los años 50 cursos de psicología, son raros los casos en que han hecho estudios de sociología.¹⁰ Ello se explica por el hecho de que los profesores de E.F. han buscado conocimientos científicos que pudieran utilizar dentro de su campo de acción. Evidentemente, la psicología tiene más aplicaciones que la sociología. Del mismo modo, otros han seguido estudios de medicina, ya que la biología ofrece también un gran número de aplicaciones para el educador deportivo. La sociología sólo ha atraído a unos pocos profesores de E.F., en especial a aquellos situados dentro de lo que llamamos la corriente freudomarxista que cuestiona los valores fundamentales de nuestras sociedades.

8. G. Rioux y R. Chappuis, *L'équipe dans les sports collectifs*, Vrin, 1967; *La cohésion de l'équipe*, Vrin, 1976 (trad. cast.: *La cohesión del equipo*, Valladolid, Miñón, 1979).

9. Profesores de EPS apartados de su pueblo y que preparaban en dos años una memoria para la obtención del diploma superior del INSEP.

10. Algunos profesores de EPS han obtenido el título de tercer ciclo, pero por un procedimiento concreto que permite provocar un cortocircuito en el curso universitario normal. El INSEP ha favorecido la firma de acuerdos con algunas universidades autorizando a los alumnos de esta institución a presentar una tesis de tercer ciclo sin la posesión de los diplomas normalmente exigidos. Evidentemente, estas personas carecen de la formación científica de base correspondiente.

Existe, sin embargo, en Francia, una demanda real por parte de los entrenadores de deportes colectivos. Estos han tomado en seguida conciencia de la necesidad de llevar a cabo su labor de entrenamiento sobre bases científicas extraídas de la psicología social. En este sentido se han apartado, además, fundamentalmente, de sus colegas dedicados a los deportes individuales, que incorporaban datos proporcionados por la fisiología del esfuerzo o por la biomecánica. Posteriormente, los entrenadores de deportes colectivos han buscado resultados científicos en los trabajos de neurofisiología efectuados sobre la percepción y la información visual. Es ésta en efecto, un área capital para el entrenamiento del jugador, que debe percibir la pelota, su trayectoria, las acciones de los compañeros y las de los adversarios.¹¹ A partir de los años 80, los entrenadores de disciplinas colectivas, y también los de disciplinas individuales, han basado su entrenamiento en las ciencias biológicas y en las ciencias humanas a la vez. Como responsables de un equipo, han comprendido que, si las fuerzas colectivas desempeñaban un papel fundamental en el éxito y convenía por tanto comprender la dinámica del campo psicosocial, no había tampoco que olvidar que el equipo está formado por jugadores, por individuos, y que el entrenamiento de cada uno de ellos obliga a conocer las leyes biológicas de la preparación física. Es por ello que se han interesado por la fisiología del esfuerzo y por las aplicaciones que se desprenden del estudio de los procesos de las diferentes corrientes energéticas.

III. Orientaciones de la investigación

Los trabajos de investigación en ciencias humanas que pueden utilizarse en el plano de la organización y del funcionamiento de los equipos deportivos entran dentro de tres corrientes del pensamiento.

La primera, basada en las realidades existenciales del juego colectivo, como son la cohesión, el liderazgo o la mediación, obtiene su información a partir de los trabajos de psicólogos especializados en el estudio de los grupos restringidos. Entre éstos, citaremos de modo especial a Kurt Lewin y Bernard Mailhiot, que se han dedicado a la dinámica interna y la génesis de los grupos. Dentro de esta corriente figuran investigadores franceses como J. Maisonneuve, C. Fauchoux,

11. Véase, por ejemplo, el informe del coloquio internacional «Sports collectifs», Vichy, 1965, Ministerio de Juventud y Deportes: J. Ferignac, S. Gelé, J.-C. Lacoux y J.-C. Thomas, «La technique des sports collectifs», págs. 51-58. Los autores, cuatro entrenadores franceses, hacen referencia a los trabajos de psicología social (Lewin) y a datos de neurofisiología sobre la adquisición de información pero no contemplan en absoluto los procesos energéticos. Por el contrario, autores del resto del mundo sí tratan esta cuestión. Véase una referencia: M. Ghoutka (Checoslovaquia), «La méthode de l'interval-training en football association», págs. 59-65.

Max Pagès, A. Ancelin Schutzenberger y D. Anzieu. Estos psicólogos tratan, a su manera, del funcionamiento interno del pequeño grupo y de los comportamientos de sus componentes.

La segunda corriente, en apariencia ajena a los problemas que plantea el equipo deportivo, 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. Bion, con sus «hipótesis de base», y Moreno, Foulkes y Antony Durkin o Ruidenbeck, con sus métodos terapéuticos, facilitan el estudio de las tensiones internas del equipo. Dentro de esta orientación se inscriben investigadores franceses pertenecientes a la corriente lewiniana o a la corriente psicoanalítica. Tendremos ocasión de comentar sus trabajos cuando tengamos que explicar los problemas que afectan a los equipos deportivos. La tercera corriente, sin duda la más utilizada en el campo del deporte, concierne al estudio experimental de ciertos parámetros localizados en función del carácter del problema en cuestión.

IV. Los trabajos científicos y sus resultados

Dentro del marco de la corriente cuantitativa de las ciencias humanas, los trabajos susceptibles de mejorar los procedimientos de entrenamiento del equipo provienen de dos frentes. El primero está constituido por los conocimientos acumulados por las ciencias fundamentales, principalmente por la psicología social, y el segundo se basa en los resultados obtenidos por los investigadores especializados en el terreno del deporte.

En psicología social pueden utilizarse directamente ciertas investigaciones, en especial las afectadas en el marco de la influencia social, como es el caso de los trabajos de Ringelman relativos a la pérdida de energía que se produce cuando las personas trabajan en grupo. Este investigador pide a los sujetos que tiren de una cuerda. Se trata, pues, de ejercicios que entran dentro de la esfera del deporte, puesto que existen competiciones de este tipo. Una persona ejerce individualmente una fuerza media de 63 kg. Cuando los sujetos trabajan por parejas, la media disminuye y baja a 53 kg, y en un grupo de ocho desciende a 31 kg. Estas investigaciones han sido cumplidas por otros especialistas, por ejemplo Steiner¹² o Ingham.¹³ El primero intenta demostrar que la pérdida de energía es proporcional al número de vínculos interindividuales existentes dentro del grupo. Para un equipo de n jugadores, existe un número de vínculos posibles igual a la

12. I. D. Steiner, *Group process and productivity*, Academic Press, 1972.

13. A. G. Ingham y colaboradores, «The Ringelman effect: studies of group size and group performance», *Journ. Exp. Social Psych.*, 10, julio de 1974, págs. 371-384.

combinación de n objetos tomados de dos en dos, es decir C_n^2 ; o sea que, en un equipo de dos jugadores, hay un solo vínculo, en uno de tres jugadores, 3 vínculos, y en uno de ocho jugadores, 28 vínculos.

Ingham intenta demostrar que la pérdida de energía se debe a un descenso de la motivación. Pide a los sujetos que tiren solos de una cuerda, y luego los invita a realizar el mismo ejercicio con los ojos vendados mientras les hace creer que están tirando varios a la vez. La disminución de la fuerza es la misma que cuando los sujetos llevan a cabo esta tarea en un grupo de n personas. Se trata, por lo tanto, de una pérdida de energía debida a factores psicológicos de motivación y no a problemas de coordinación.

En opinión de Latane, la pérdida de fuerza proviene de lo que él llama la «desgana social».¹⁴ En el grupo, la responsabilidad se diluye y el esfuerzo individual disminuye. Este autor reproduce el efecto Ringelman en tareas que no exigen coordinación, por ejemplo gritar¹⁵ o aplaudir. Tal como indica la figura 2, la intensidad del ruido por persona disminuye en relación con el tamaño del grupo. Estos trabajos son de un interés evidente para los equipos deportivos, en especial aquellos cuyos miembros efectúan la misma tarea de manera simultánea, como son los equipos de remo.

Otras investigaciones efectuadas en psicología social, en especial las centradas en la acción conjunta, resultan muy instructivas para el entrenador de equipos deportivos. Del mismo modo, cierto número

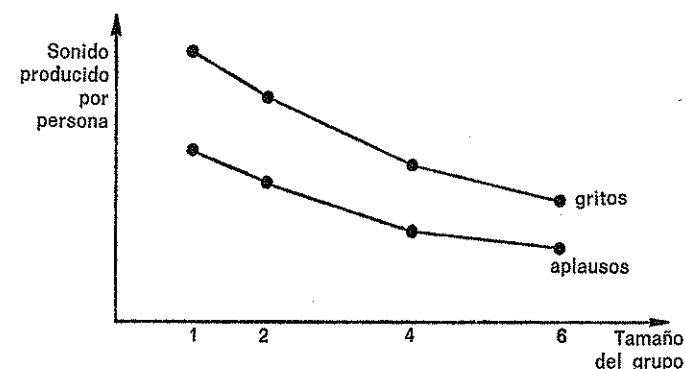


FIG. 2.—Relación entre el sonido producido por una persona y el tamaño del grupo

Fuente: B. Latane, K. Williams y S. Harkins, «Many hands make light the work» (proverb): The causes and consequences of social loafing, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1979, págs. 822-832.

14. B. Latane, «The psychology of social impact», *American Psychologist*, 36, 1981, págs. 343-356.

15. Se trata de gritos de aliento (hurras).

de estudios de psicología social dentro del medio laboral proporcionan enseñanzas útiles para el entrenador; entre éstos están los de Deutsch, que demuestran que un grupo funciona mejor sobre una base cooperativa que sobre una base competitiva.¹⁶ En efecto, la competición entre los miembros de un equipo tiende a reducir su cohesión. 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. Lo mismo ocurre con los trabajos de Seashore sobre la dimensión del grupo.¹⁷ Esta influye en diversos factores, especialmente en el factor moral y en la cohesión.

En cuanto a las investigaciones llevadas a cabo por los psicólogos especializados en deporte, éstas trataban principalmente de las variables que influyen en el resultado, principalmente de la cohesión y del estilo del liderazgo. Hacemos un examen de estas variables en el próximo capítulo, consagrado al éxito del equipo.

EL EXITO COLECTIVO

El éxito de un equipo, es decir, su clasificación dentro de la competición, depende de tres tipos de factores: factores individuales, factores colectivos y factores del entorno. En efecto, el equipo está compuesto por jugadores que actúan en función de su personalidad, pero que deben articular sus acciones. Además, la competición se desarrolla en condiciones y circunstancias particulares. Estos tres tipos de factores tienen una relación con el éxito cuyo esquema presentamos en la figura 3.

I. Los factores individuales

Los factores individuales desempeñan evidentemente un papel muy importante. Las capacidades físicas y las motivaciones de los jugadores condicionan la actuación del equipo. Encontramos también aquí los determinantes del éxito individual.¹ La morfología es uno de los más importantes. Su influencia varía, sin embargo, según la disciplina de que se trate. En baloncesto, todos sabemos que una buena estatura es condición primordial para la eficacia; hasta tal punto que los sistemas de detección de la F. de baloncesto se basan, en gran parte, en la estimación de la estatura que va a tener el sujeto al llegar a la madurez. Algo parecido ocurre con el voleibol, el balonmano y el rugby. Pero esta importancia parece menor en el hockey o en el fútbol. Parece incluso que, en este último deporte, una estatura inferior a la media ofrece algunas ventajas.² Otras partes del cuerpo tienen una impor-

1. Véase R. Thomas, *La réussite sportive*, PUF, 1975.

2. Uno de nosotros ha elaborado una ley llamada de «extremización», que relaciona, en cualquier tipo de especialidad, el desnivel entre la talla media de los practicantes y la de los campeones (véase referencia 1). En el caso del fútbol, quizá convendría considerar la evolución de la técnica y de la táctica que dé valor al juego con la cabeza. Desde esta perspectiva, un jugador alto tendría ventajas. Pero ocurre que los jugadores de alto nivel, por ejemplo Maradona, son bajos.

16. M. Deutsch, «A theory of cooperation and competition», *Hum. Relation*, 2, 1949, págs. 129-152.

17. S. E. Seashore, tesis doctoral, Universidad de Michigan, 1961.

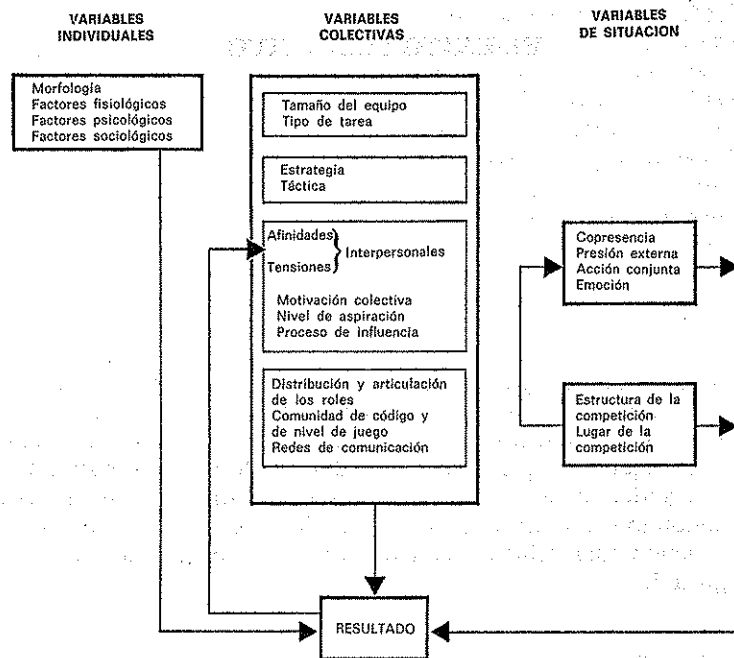


FIG. 3.— Factores del éxito colectivo

tancia que hay que tener en cuenta, por ejemplo la medida de la mano en el balonmano. El tipo morfológico puede también constituir un factor de éxito. Así, en waterpolo, la densidad corporal del nadador influye en su flotabilidad, y, por tanto, en las posibilidades de éxito en este deporte.

Naturalmente, las capacidades físicas son factores primordiales. Así, el «detente» o salto vertical resulta una cualidad de suma importancia para el jugador de voleibol. En todos los deportes colectivos, se han preparado numerosos tests para medir el valor de un jugador. Estas pruebas se han elaborado principalmente en los Estados Unidos, donde muchas universidades disponen de baterías de pruebas organizadas. En Francia, las federaciones empiezan ya a utilizar estos instrumentos. En su mayoría, tienen en cuenta tanto las capacidades generales como las habilidades específicas del deporte en cuestión. El principio de las baterías de pruebas es sencillo. Ningún test permite apreciar por sí solo todas las habilidades requeridas para el éxito en una disciplina. Con ayuda de procedimientos estadísticos, se suman los resultados de diversas pruebas para obtener una sola puntuación. Cada prueba está estudiada con el fin de conseguir la mejor correlación posible entre,

por un lado, el resultado final, y, por otro, el valor del sujeto según la evaluación de los especialistas.

Hay que distinguir, sin embargo, dos tipos de pruebas. El primero mide las capacidades y las habilidades. Así, para calcular el valor de un jugador de fútbol, la batería de pruebas comprende, principalmente, un recorrido con una pelota. Es evidente que la técnica de conducción de la pelota tiene una gran importancia. Una prueba como ésta, que concierne a una determinada habilidad, no puede incluirse dentro de un sistema de detección que sólo debe tener en cuenta las capacidades. El segundo tipo comprende sólo tests para evaluar las aptitudes del sujeto y podrá por tanto ser utilizado como procedimiento de detección.

Los sistemas de detección constituyen respuestas a la elevación del nivel de juego en las competiciones internacionales. Para obtener los mejores puestos posibles en estas competiciones, no sólo son necesarios centros de entrenamiento especializados provistos de asesores técnicos altamente cualificados y dentro de un sistema que permita a los deportistas prepararse sin una especial preocupación por su futuro, sino que hay que colocar también en centros especiales a los sujetos con la mayor probabilidad de convertirse en los mejores jugadores. Conviene, por lo tanto, preparar baterías de tests capaces de prever el futuro nivel de un jugador. Esto plantea diversos problemas. En primer lugar, hay que tener en cuenta con prioridad los factores más difícilmente modificables. Efectivamente, sea cual sea el tipo de entrenamiento, estos factores apenas pueden mejorarse. Los datos biométricos desempeñan aquí un papel importante. Otra dificultad para la elaboración de un sistema de detección eficaz reside en el hecho de que se miden las capacidades físicas de sujetos muy jóvenes. Debido a la evolución del deporte moderno, la idea es entrenar a los deportistas a una edad cada vez más precoz para poder disponer de un mayor número de años de preparación. Pero la previsión de las futuras capacidades de un sujeto en su madurez plantea también más dificultades si esta operación se realiza en una edad precoz. En efecto, la estructura de las capacidades físicas parece evolucionar en el curso de la juventud.³

Los factores psicológicos individuales influyen también en el éxito del equipo. Entre estos factores, la motivación de cada jugador es un elemento primordial. Esta está en relación con las variables colectivas, como son, por ejemplo, el número de miembros del equipo, el nivel de juego general o la red de intracomunicación. El entrenador puede, pues, actuar sobre la motivación de cada uno de los miembros a través de estas variables. Puede así modificar el tamaño del equipo, ya que éste

3. Véase R. Thomas, *Les choix dans la pratique sportive. Analyse des facteurs d'influence. Conséquences pédagogiques*, tesis doctoral de Estado en letras y ciencias humanas, Universidad de Tours, 1984, capítulo III.

depende del número de suplentes. Debe asimismo intentar evitar las disparidades demasiado acentuadas entre los niveles de juego individuales. La homogeneidad en los niveles de juego aumenta la cohesión del equipo y crea cierta estabilidad en la actuación.⁴ La motivación individual está también en función del ambiente afectivo reinante en el seno del equipo, y por tanto, de manera especial, de las relaciones interpersonales. Estas pueden salir a la luz gracias a las técnicas sociométricas; se han realizado numerosos trabajos consagrados al análisis del entramado de las relaciones dentro de los equipos deportivos, y a menudo se considera la cohesión una función de las simpatías y antipatías existentes dentro del grupo.

La distribución de los roles constituye también un factor importante de la motivación. Esta distribución empieza con la elección de los jugadores que van a participar en el encuentro y sigue con el reparto de las tareas, o sea, de los puestos. Algunos de éstos, desde luego, son más prestigiosos que otros. Además, en los equipos profesionales, los titulares están mejor remunerados.

Las variables sociológicas tienen, sin duda, su importancia en el plano individual: algunos investigadores han descubierto una relación entre la disciplina deportiva practicada y la clase social a la que pertenece el jugador, mientras que otros han visto que el medio social influye en el éxito deportivo.

II. Los factores colectivos

Sería trivial recordar que el grupo no es la suma de los individuos que lo componen. Es por ello que los factores colectivos influyen en gran medida en el éxito del equipo. Estos factores son muchos y su acción se entremezcla, lo que no facilita su estudio. En la figura 3 hemos intentado tener en cuenta los principales de entre ellos, y los hemos dividido en cuatro subgrupos. El primero está formado por características objetivas del grupo, el segundo por aspectos estratégico-tácticos, el tercero por elementos psicológicos interpersonales, y el último por factores propios de la diferenciación de los roles.

Hemos examinado ya las influencias de las dos características objetivas, de los tipos de tareas y del número de jugadores; en el curso de este libro hablaremos de algunas de las formas de estrategias y tácticas empleadas. Los dos últimos subgrupos, en cambio, se apartan de nuestro ámbito de estudio.

Los elementos psicológicos interpersonales tienen una gran importancia en el éxito del equipo. Influyen en gran medida en el ambiente del equipo, y, por tanto, en su cohesión y en su nivel de actua-

4. Véase J. Binard, *La cohésion en basket-ball féminin. Etude des meilleures équipes féminines françaises*, memoria para el diploma del INSEP, 1982, pág. 203.

ción. Esta, a su vez, influye en el clima afectivo. El estado de las relaciones interpersonales depende de numerosos factores, especialmente de la forma de dirección del grupo, como lo demuestran las clásicas experiencias de Lewin y sus colaboradores. En consecuencia, el valor del equipo está en función del modo en que lo dirigen sus responsables. Examinaremos este aspecto en los próximos capítulos.

Como ya hemos dicho, se han consagrado numerosos trabajos a la conexión entre las relaciones afectivas interpersonales y los resultados que consigue el grupo. En muchos casos, los investigadores defienden la idea de que el estado de aquéllas refleja el estado de la cohesión del equipo mientras que ésta está vinculada de manera lineal al éxito. Se han realizado, sin embargo, estudios que contradicen este esquema. Los primeros son obra de Lenk.⁵ Este investigador observó equipos de remo en el seno de los cuales existían fuertes tensiones; uno de ellos, sin embargo, fue campeón del mundo en 1962 y otro medalla de plata en los Juegos Olímpicos de 1964. Hay investigaciones que confirman lo que constató Lenk, por ejemplo las de McGrath⁶ sobre los tiradores, o las de Melnick y Chambers⁷ sobre los equipos de baloncesto. No obstante, otros trabajos evidencian una relación progresiva entre cohesión y actuación.⁸

Con la idea de intentar dar una explicación a estas observaciones un tanto contradictorias, Viet elaboró una hipótesis según la cual el efecto de los conflictos dentro del grupo varía según los tipos de equipo.⁹ Este efecto sería beneficioso para los equipos de deportes en los que los esfuerzos son paralelos, por ejemplo en el atletismo o en el tiro,

5. H. Lenk, «Top performance despite internal conflicts: an antithesis to a functionalistic proposition», en *Sport, culture and society*, McMillan Publishing Company, 1969, págs. 393-397.

6. J. E. McGrath, «The influence of a positive interpersonal relation on adjustment and effectiveness in the rifle teams», en *Sport, culture and society*, McMillan Publishing Company, 1969, págs. 378-393.

7. M. J. Melnick y M. M. Chambers, «Effects of group social structure on the success of basketball teams», *Research Quarterly*, 45, marzo de 1974, págs. 1-7.

8. Véase K. Vos y W. Brinkman, «Succes en cohesie in sport groepen», *Sociologische Cios.*, 14, 1967, págs. 30-40; M. Klein, G. Christiansen, «Group composition, group structure and group effectiveness of basketball teams», en J. Loy, G. Kenyon, *Sport, culture and society*, McMillan, 1969, págs. 397-408. Los autores formulan diversas hipótesis, en especial la de que la actuación de un equipo de baloncesto está en función de la cohesión. Efectúan experimentaciones, consistentes en partidos de tres jugadores contra otros tres del mismo equipo, para intentar comprobar sus hipótesis. Entre otras conclusiones, descubren una relación entre cohesión y actuación (véase pág. 403). Muestran también que los jugadores pasan con mayor frecuencia la pelota a los compañeros de equipo por los que sienten simpatía (las elecciones sociométricas condicionan los pases, véase pág. 404); G. E. Arnold y W. F. Straub, «Personality and group cohesiveness as determinants of success among interscholastic basket-ball teams», *Proceedings. Fourth Canadian Symposium on Psycho-Motor Learning and Sport Psychology, Health and Welfare*, Canadá, 1972.

9. H. Viet, *Leibesziehung*, 3, 1968.

o en los que los esfuerzos se suman, por ejemplo en el remo o en el tiro de cuerda. Por el contrario, sería nefasto en el caso de los equipos de deportes colectivos. Esta idea ha sido defendida también por Landers.¹⁰ Conviene observar que éste no da cuenta de los resultados, mencionados antes, según los cuales los observadores señalan en algunos casos una mejora en la actuación de los equipos de deportes colectivos como consecuencia de un aumento en las tensiones interpersonales.

Las investigaciones llevadas a cabo por Robert Lambert en psicología social permiten dar otra explicación a estas observaciones contradictorias. La relación entre la actuación y la tensión interpersonal dentro de un grupo no sería lineal, sino curvilínea. El nivel de la actuación se elevaría primero con el aumento de la tensión, pasaría por un punto máximo y luego disminuiría. En el curso de sus trabajos, Lambert llega a distinguir dos tipos de influencia individual dentro de una tarea colectiva: la influencia directa, consecuencia de la participación en la tarea, y la influencia indirecta, que asegura una mayor o menor coordinación de las energías aplicadas. «Son muchas las tareas cooperativas en las cuales existe una finalidad común, que consiste generalmente en la realización de una actuación óptima, y finalidades secundarias, más o menos compatibles unas con otras, que conciernen normalmente a la satisfacción de necesidades individuales. Un ejemplo típico es el del equipo deportivo en el que todos los miembros están interesados en cooperar al máximo con el fin de asegurar el éxito de su equipo, pero, además, tienen interés en convertirse en grandes figuras, en detrimento de su grupo, para asegurarse su selección en futuras competiciones.»¹¹

En el caso en que hay un aumento en la intensidad de la tensión dentro del grupo, Lambert formula tres hipótesis: a) la influencia directa en el nivel de grupo se eleva; b) la influencia indirecta disminuye; c) la influencia global, producto de las otras dos, crece primero y luego disminuye. La figura 4 muestra un esquema del conjunto de estas hipótesis.

Lambert verifica lo acertado del fundamento de su modelo mediante experiencias de laboratorio. Observa el rendimiento de grupos de cinco personas cuya tarea exige una coordinación de los esfuerzos individuales. El autor manipula la tensión existente en el interior de los grupos mediante el incentivo de las recompensas. Los resultados de las experiencias corroboran sus hipótesis.

En consecuencia, estos trabajos podrían explicar las contradiccio-

10. D. M. Landers, «Taxonomic consideration in measuring group performance and the analysis of selected group motor performance tasks», en *Psychology of motor behavior and sport*, Urbana, Human Kinetics, 1974.

11. R. Lambert, «Autorité et influence sociale», en P. Fraisse y J. Piaget, *Traité de psychologie expérimentale*, PUF, 1965, t. IX pág. 91. (trad. cast.: *Tratado de psicología experimental*, Barcelona, Paidós, 1982).

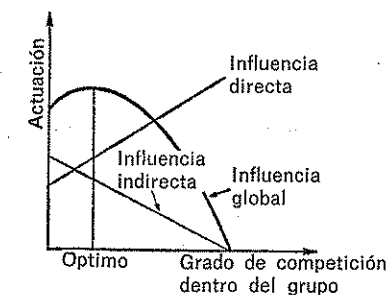


FIG. 4. — Relación entre el grado de competitividad dentro del grupo y la actuación de grupo (según R. Lambert)

nes existentes entre los resultados de los investigadores que han trabajado en el campo de la relación entre la cohesión del equipo deportivo y su rendimiento. Después de que se produce una elevación de la tensión interna del grupo, podemos observar una mejora o bien un deterioro del rendimiento. En efecto, dentro de la fase precedente a la tensión óptima, el rendimiento aumenta de nivel, y, dentro de la fase siguiente a esta tensión óptima, el rendimiento descende. Las investigaciones expuestas en el marco de este libro muestran que 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.

Conviene señalar también que, en todo lo dicho hasta aquí, hemos partido de la base de que la cohesión estaba esencialmente en función de las relaciones interpersonales. El concepto de cohesión resulta complejo. Se han propuesto numerosas definiciones. Lewin considera la cohesión como el conjunto de fuerzas que actúan sobre los miembros del grupo para que sigan formando parte de él. Kelly habla de la atracción global que ejerce el grupo sobre todos sus miembros. Muldoon hace una definición más precisa. A su modo de ver, la cohesión es un estado en el que los miembros del grupo trabajan juntos en pos de un objetivo común, piensan en términos colectivos, en términos de «nosotros», adoptan una actitud de amistad, procuran mantener el grupo como tal y actúan como una unidad.

La cohesión, es, pues, un concepto multidimensional, del que los factores socioafectivos sólo constituyen una parte. Los psicólogos especializados en el campo del deporte se han identificado rápidamente con este punto de vista y han elaborado instrumentos de medición adecuados. Así, el «Sports Cohesiveness Questionnaire», de Martens, Landers y Loy,¹² aprecia siete dimensiones: la atracción interper-

12. R. Martens, D. Landers y J. Loy, *Sports Cohesiveness Questionnaire*, AAHP Publications, 1972.

sonal, la influencia personal, el modo de adhesión al grupo, el sentido de pertenencia al equipo, el placer de ser miembro de él, el trabajo de equipo, la intimidad general en el seno del grupo. Más recientemente, Yukelson, Weinberg y Jackson han elaborado otro instrumento de medición, el «Multidimensional Group Cohesion Instrument», compuesto de 41 puntos.¹³ Estos autores lo han aplicado a los jugadores de 16 equipos de baloncesto. El análisis de factores de los resultados muestra cuatro dimensiones principales. Del mismo modo, en el curso de investigaciones efectuadas en Francia sobre el equipo deportivo, en las que se ha utilizado principalmente un nuevo instrumento sociométrico, hemos comprobado que las preferencias afectivas no coincidían con las preferencias operativas.¹⁴

En última instancia, la cohesión se basa en la mayor parte de los factores que indicamos en la figura 3 bajo la denominación de «variables colectivas». Así, pues, la relación entre éxito y cohesión del equipo no debe confundirse con la que vincula el éxito a los factores socioafectivos. Según Diana Gill, la actuación del equipo no está en función de la importancia de los conflictos interpersonales, sino que está en correlación con otro factor de la cohesión, la atracción hacia el grupo.¹⁵ La motivación del grupo puede también considerarse como un elemento de la cohesión. Esta motivación, ligada a los objetivos que se fija el grupo en relación con su nivel de aspiraciones, representa un factor importante en el éxito del equipo.¹⁶

Si es cierto que existe un vínculo entre los resultados del equipo y su cohesión, se plantea una cuestión: ¿cuál es el factor causal? ¿Es la cohesión la que afecta al rendimiento o el rendimiento el que influye sobre la cohesión? Algunos investigadores, por ejemplo Martens y Petersen,¹⁷ defendían en un principio la existencia de una relación circular, mientras que otros han demostrado posteriormente que la influencia del rendimiento sobre la cohesión es claramente superior que la inversa. Para llegar a esta conclusión, Carron hizo una observa-

13. D. Yukelson, R. Weinberg, A. Jackson, «A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams», *Journal of Sport Psychology*, 6, 1984, págs. 103-117.

14. Véase R. Chappuis, *Les structures dynamiques de l'équipe sportive*, tesis doctoral de tercer ciclo. Universidad de Tours, 1968; R. Thomas, *Les choix dans la pratique sportive. Analyse des facteurs d'influence. Conséquences pédagogiques*, tesis doctoral de Estado de letras y ciencias humanas, Universidad de Tours, 1984.

15. D. Gill, «Cohesiveness and performance in sport teams», en W. F. Straub, *Sport psychology*, Mouvement Publications, 1980, págs. 421-430.

16. Véase A. Zander, «Motivation and performance of sports groups», en D. Landers, D. Harris y R. Christina, *Psychology of sport and motor behavior*, II, University Park, 1975, págs. 25-40. El autor, especialista del «Research Center for Group Dynamics» de la Universidad de Michigan, hace una clara distinción entre la motivación individual y la motivación de equipo.

17. R. Martens, J. Petersen, «Group Cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance», *International Review of Sport Sociology*, 6, 1971, págs. 46-61.

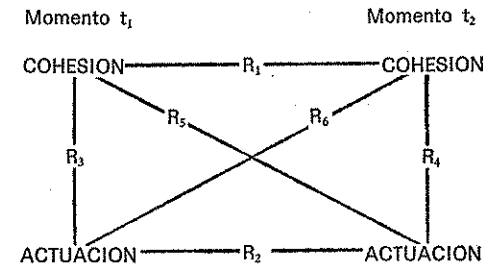


Fig. 5. — Estudio de la relación entre cohesión y actuación de un equipo mediante la observación de dos variables en dos momentos diferentes

ción de algunos equipos en dos momentos distintos, t_1 y t_2 , y midió la cohesión y el rendimiento.¹⁸ Gracias a este procedimiento, es posible dar una respuesta a la cuestión del sentido de la causalidad entre las dos variables. En efecto, la figura 5 muestra que podemos calcular seis coeficientes de correlación, R_1, R_2, \dots, R_6 , tal como están representados en el esquema. Cada coeficiente tiene una significación particular. R_1 y R_2 representan coeficientes de fidelidad (test-comprobación del test), R_3 y R_4 son coeficientes de correlación entre cohesión y rendimiento en un momento dado, R_5 es la correlación que indica una influencia de la cohesión sobre el resultado, y R_6 la influencia del rendimiento sobre la cohesión. La comparación de los valores R_5 y R_6 permite, pues, una deducción causal. Carron y otros psicólogos muestran, pues, gracias a esta técnica, que es el resultado el que influye sobre la cohesión y que el impacto de la cohesión sobre el resultado es probablemente nulo.

Al examinar los estudios realizados sobre la cohesión, hemos pasado también revista a los que tratan de la mayoría de los factores agrupados en la figura 3 bajo el título de «variables colectivas». En efecto, la distribución y la articulación de los roles constituyen factores que influyen en la cohesión. Lo mismo ocurre con el código común y con la homogeneidad del nivel de juego. Como hemos dicho ya en el subcapítulo dedicado a los factores individuales, 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 tecnicotácticas, la cohesión se ve mermada.

El juego impone un sistema de redes de comunicación. En la mayoría de los casos, la posición de unos jugadores será más importante que la de otros. Este hecho influirá en su *status*. Dispondrán en efecto de mayor poder, ya que controlarán un mayor número de puntos cruciales mientras circula la pelota. Los estudios de este aspecto del juego

18. A. Carron, *Social psychology of sport*, Mouvement Publications, 1980.

colectivo son poco numerosos, y se limitan a comentar las experiencias clásicas de psicología social de Leavitt¹⁹ sobre las estructuras de comunicación dentro de grupos de cinco personas. Es evidente que se trata de un terreno de investigación esencial, ya que, como dice Bavelas, «todos los fenómenos de la vida del grupo están determinados directa y únicamente por las diversas propiedades de las redes de comunicación».²⁰ Volveremos a hablar más adelante de algunos de estos factores colectivos.

III. Los factores del entorno

El desarrollo de los partidos de un campeonato sigue un entramado de encuentros que tiene su influencia sobre el resultado de las competiciones. Corresponde al responsable técnico organizar la preparación de su equipo en función de las particularidades de la estructura del campeonato.

Conocemos el papel que desempeña el lugar de competición, puesto que es notoria la ventaja del equipo local.²¹ Se han propuesto diversas explicaciones a este fenómeno. Ciertos especialistas opinan que el árbitro puede estar influido inconscientemente por el público. Esta presión por parte de los espectadores sería más fuerte cuanto más próximos estuvieran al árbitro. Así, se dejaría sentir más en el voleibol que en el fútbol. En caso de tener que emitir un juicio difícil, el árbitro se inclinaría a favor del equipo local. Se desprende, pues, de esta hipótesis que la ventaja del equipo que juega en su terreno sería mayor cuanto más necesitara la disciplina en cuestión una apreciación especialmente delicada por parte del árbitro. Otros expertos opinan que los deportistas que juegan en terreno local disponen de puntos de referencia conocidos. Les es, por tanto, más fácil dirigir sus pasos y ajustar sus jugadas. Desde este punto de vista, las disciplinas que se practican en sala se verían más influidas que las que se practican al aire libre. Por otro lado, los revestimientos de las superficies de juego constituirían un factor de ventaja para el equipo local.

Se cree también que el viaje representa una desventaja para el equipo que se desplaza. A la fatiga se añade el hecho de que los jugadores no disponen de su domicilio habitual.

Por último, se recurre también a la noción de territorio y a los trabajos de etología y de psicología social.

19. H. Leavitt, «Some effects of certain patterns on group performance», *J. Abn. Soc. Psych.*, 46, 1951, págs. 38-50.

20. Citado por Claude Flament, en *Réseaux de communication et structures de groupe*, Dunod, 1965, pág. 8.

21. No obstante, uno de nosotros ha podido constatar que un equipo que tenga una mala relación con su entorno social se expresa mejor en los campos contrarios.

Por desgracia, son extremadamente raras las investigaciones que puedan apoyar una u otra hipótesis. Los estudios realizados sobre esta cuestión²² muestran que, efectivamente, el fenómeno existe. En opinión de John Edwards, la ventaja varía según las disciplinas. Su importancia es mayor en baloncesto y en rugby que en béisbol. Este autor examina luego la noción de territorialidad y su aplicación a esta cuestión, y, a continuación, los efectos de copresencia. Para Snyder y Purdy, la competición es un ritual en honor de la comunidad local, y su efecto integrador explica la ventaja del equipo local. Greer, por su parte, indica que los espectadores desempeñan un papel muy importante a través de su comportamiento. En efecto, la ventaja del equipo local está en función de los abucheos que el público dedica al equipo contrario.

Antes de iniciar un estudio más centrado sobre los problemas de relación, sobre las interacciones entre los actores en los diferentes niveles de responsabilidad, nos parece interesante pasar revista a los trabajos efectuados sobre el grupo restringido, y, en especial, sobre el equipo deportivo.

El carácter mismo del objeto de estudio, el equipo deportivo, que saca a la luz la imbricación de los factores afectivos y de los factores racionales o materiales, explica la diversidad de los posibles puntos de vista sobre el análisis de los problemas que presenta la actuación.

Los siguientes capítulos tratan más concretamente la cuestión con un enfoque de tipo existencial. Se parte de las realidades concretas del terreno y se las analiza apoyándose en los cuerpos teóricos adecuados a su problemática. Con el fin de matizar mejor nuestra reflexión, se recurre a la psicología, a la psicología social, a veces al psicoanálisis, y, otras veces, incluso a la filosofía.

22. J. Edwards, «The home-field advantage», en J. H. Goldstein. *Sports, games and play*, Lea & Febiger, 1979, págs. 409-437; E. Snyder, D. Purdy, «The home advantage in collegiate basketball», *Sociology of Sport Journal*, 2, 1985, págs. 352-358; D. Greer, «Spectator booing and the home advantage: a study of social influence in the basketball arena», *Social Psychology Quarterly*, 46, 1983, págs. 252-261.

EL SISTEMA DE RELACION ENTRE JUGADOR-EQUIPO-CLUB

En tanto que célula social, el equipo está inserto en otra más amplia, el club, la cual, a su vez, se halla dentro de un entorno socio-económico y cultural. Estas tres realidades están ligadas por una estrecha interdependencia; la modificación de una de ellas afecta al conjunto, y lo mismo sucede a la inversa. De este modo, el funcionamiento de un equipo de una pequeña ciudad de provincias es diferente del de un equipo perteneciente a una gran ciudad. En un sentido humano, social, cultural y económico, gobierna la existencia de los jugadores de una manera concreta. Los vínculos que lo unen al club y al público son más estrechos, sus responsabilidades son mayores y sus ambiciones dependen de sus medios económicos. Hay, pues, una mayor interdependencia entre los jugadores y los espectadores, y también entre los espectadores y la administración del club local. En los próximos capítulos examinaremos el modo en que estas relaciones se desarrollan, se enriquecen o se deterioran.

Mostraremos cómo un equipo puede convertirse en lugar de conflictos y cómo puede superar sus propias contradicciones.

I. *Lo individual y lo colectivo*

La dialéctica individuo-colectivo está presente en todos los momentos de la vida del equipo. En efecto, si un jugador debe responder a las exigencias del equipo, éste debe a su vez responder a las necesidades básicas del jugador. Este es, en especial, el caso del jugador traspasado que debe amoldarse a la voluntad de sus nuevos directivos. Ello ocurre también en el caso de los equipos en los que la masificación es una cuestión de ideología. Cuando la dialéctica individuo-colectivo funciona normalmente, el acceso a la identidad de cada uno no es en modo alguno obstáculo para la aparición de la identidad del equipo. El jugador accede a la categoría de comunidad. Cuando el equipo se convierte en una simple estructura funcional que actúa en beneficio de inte-

reses particulares ajenos a los de los jugadores, se convierte en lugar de conflictos. La neutralización de éstos exige la presencia de un poder autoritario. Tal es el caso de un equipo utilizado para conseguir fines ideológicos, políticos o económicos. Cuando el equipo es una realidad orgánica, 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

La dialéctica individual-social plantea el problema de los roles y de los *status*. El club elabora sus reglas de conducta en materia de gestión económica, social y humana. Un club profesional tiene una gestión diferente de la de un club *amateur*; si bien la frontera entre éstos dos tipos de club no está claramente delimitada. El primero se identifica como una empresa cuya finalidad es el rendimiento y el beneficio. El segundo se acerca a la comunidad, y sus reglas de funcionamiento son menos rígidas. Crea en su seno espacios de libertad favorables al bienestar individual.

Los roles que se asignan al jugador se inscriben dentro del proyecto definido por el club. Si el rol del jugador consiste en crear espectáculo, en el caso del jugador profesional, es necesario que este espectáculo pueda ser negociado; por el contrario, en el caso del *amateur* este espectáculo se salda mediante gratificaciones honoríficas. En el primer caso, 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. Participa en la elaboración del proyecto y asume una parte de su responsabilidad.

El *status* del jugador profesional se determina mediante convenciones o contratos. Su posición social dentro del club viene determinada por su valor técnico. Este lo sitúa en un nivel económico determinado. El *status* del jugador *amateur* es el que le confiere la consideración social, está dentro de un orden cualitativo. El *amateur* pertenece entonces a la categoría de los buenos jugadores o a la de los malos jugadores.

Hay una gran variedad de clubes que, en el nivel de funcionamiento, se inscriben, bien en la categoría de clubes profesionales, bien en la de clubes *amateurs*. 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

La figura 6 es una representación, deliberadamente simplificada, de los complejos vínculos que unen al equipo con las diferentes células del club. Así, el equipo A, concebido como célula social y operativa, depende de:

- la comisión técnica (Tec.);
- la comisión administrativa (Adm.);
- el grupo formal o informal que se ocupa de los problemas sociales (Soc.).

Las relaciones con la comisión técnica son de tipo operativo. Esta comisión, dirigida por el director técnico, secundado a su vez por el entrenador, tiene como misión la formación de los jugadores tanto en el nivel físico como en el técnico. Las relaciones con la comisión administrativa conciernen a la dirección del personal y a su retribución. Las relativas al grupo que se ocupa de los problemas sociales están centradas en el bienestar material y psíquico de los jugadores.

Este conjunto está inmerso en un medio exterior que puede serle favorable o, al contrario, crearle dificultades. En efecto, el público descontento del espectáculo que se le propone puede influir en el club desaprobando a la comisión técnica. Puede asimismo crear graves problemas al club reduciendo su aportación financiera.

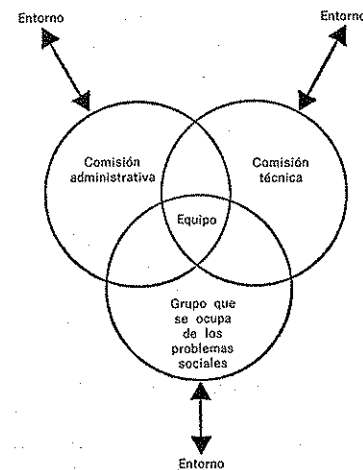


FIG. 6

Las dificultades pueden también aparecer en el seno del club. Por ejemplo, las diversas comisiones pueden mostrarse contrarias en sus decisiones: supongamos que el poder administrativo intenta limitar las prerrogativas del poder técnico. Abordaremos más adelante estos problemas.

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

Para que el jugador pueda alcanzar su autonomía, para que un equipo se confirme como célula social homogénea, se precisan ciertas condiciones:

— La primera concierne al sistema de valores. La existencia de una persona, y, por tanto, la de un jugador, se ve satisfecha cuando da un sentido a sus acciones. En función de los valores que dirigen su existencia la persona puede expresarse totalmente en sus actividades cotidianas. Lo mismo ocurre con un equipo, cuya eficacia depende del sentido que dé a sus proyectos.

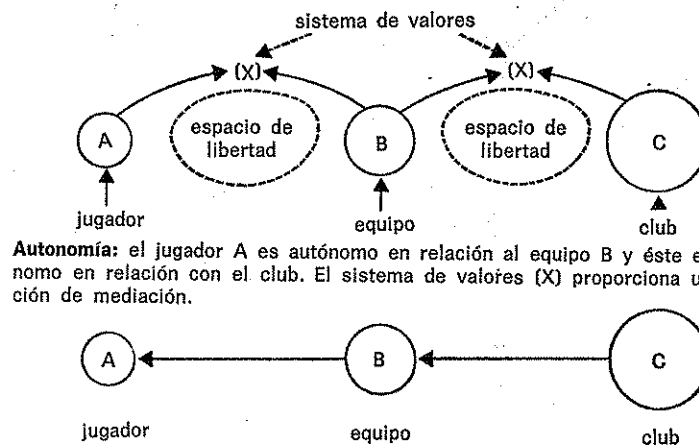
— La segunda condición concierne a las fronteras que separan al jugador del equipo, al equipo del club y a éste de su entorno. Estas deben proteger al jugador de la presión del «equipo-organización», al «equipo-persona» de la presión del «club-administración», etc. A la inversa, el «equipo-persona» debe protegerse de los comportamientos egoístas de los jugadores, y «el club como unidad» de ser devorado por el «equipo-organización». El conjunto de estas separaciones «interior-exterior» crea espacios de libertad sin los cuales no pueden existir, en tanto que realidades autónomas, ni el jugador, ni el equipo, ni el club.

— La tercera condición concierne a la «supercomplejidad», entendiendo este término en el sentido de crecimiento de la riqueza de las interrelaciones. Un equipo sólo accede a la categoría de célula social y a la de instrumento de producción —producción de bienestar material, de bienestar psicológico...— 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. Por último, la «supercomplejidad» protege al jugador y al equipo del «encasillamiento» en un rol único y arbitrario.

Una vez satisfechas estas tres condiciones, la autonomía del jugador y la del equipo están aseguradas. Están aseguradas, en primer lugar, en el nivel operativo. El jugador y el equipo participan en la elaboración de los proyectos. Estos no les son impuestos desde el exterior. Sus respectivas autonomías están también aseguradas en el nivel funcional. En efecto, el jugador elige sus normas de conducta en función del proyecto, y el equipo elige del mismo modo sus métodos de trabajo. El proyecto es el factor unificador del binomio individuo-colectivo. Por último, están aseguradas en el nivel afectivo. Las relacio-

nes de persona a persona y de persona a equipo se basan en el sistema de valores citado anteriormente. El respeto del ser humano constituye el núcleo central de este sistema.

El esquema de la figura 7 sirve para ilustrar el sistema que actúa como fundamento de la autonomía y, a la inversa, de la dependencia.



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

En tanto que sistema de producción de «bienes» materiales psicológicos y sociales, el equipo asegura dos funciones complementarias:

— Una función de progreso. Dentro de esta perspectiva, se organiza con el fin de poder responder a los imperativos de la competición;

— Una función de seguridad. El equipo se organiza en este caso con el fin de poder responder a las necesidades básicas del ser, es decir, a las necesidades de protección, de reconocimiento de sí mismo, etc.

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. La complementariedad de las dos funciones, sin la cual el equipo queda amputado de una dimensión de su personalidad física y moral, corresponde al proyecto colectivo, que define, para todos los participantes, los objetivos que hay que alcanzar y los modos de ejecución.

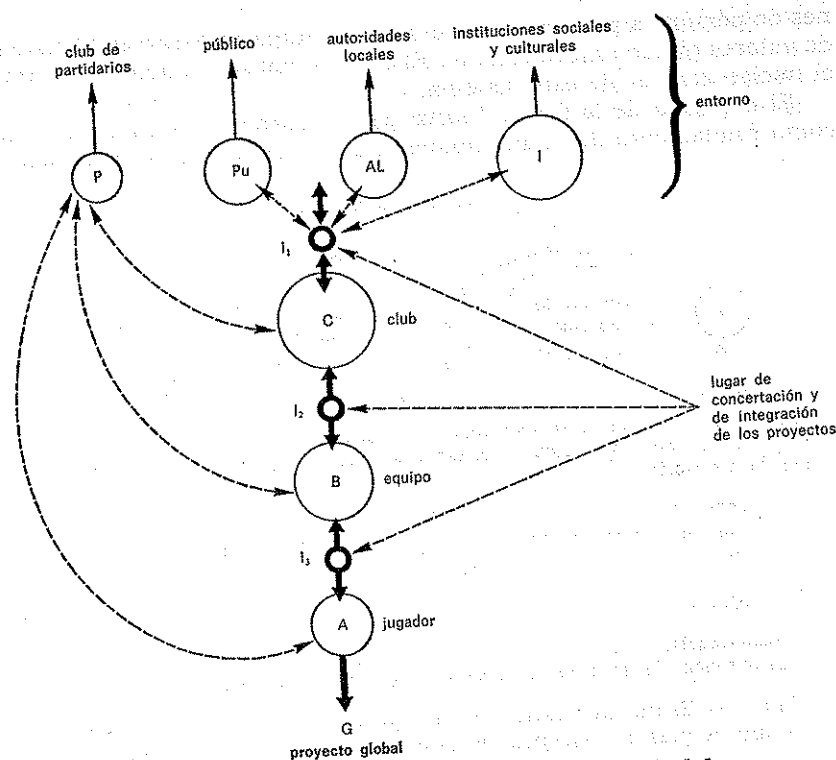


FIG. 8. — Elaboración del proyecto global del club

La coherencia orgánica y funcional del equipo, el sistema de producción, depende del nivel de integración del proyecto colectivo en el proyecto global del club y de este proyecto en las exigencias legítimas del entorno económico, social y cultural.

El esquema de la figura 8 ilustra la complejidad de la red de niveles de integración de los proyectos y del sistema de regulación. El proyecto global del club (G) es objeto de una concertación en los niveles I₂ y I₃ (club-equipo y equipo-jugadores). El proyecto global del club es objeto de una concertación en el nivel I₁ con el entorno (E) (autoridades locales, instituciones sociales y culturales, público).

Dentro de este contexto, la red de comunicación es vertical y la regulación queda asegurada en los puntos de concertación I₁, I₂, I₃.

El jugador (A), el equipo (B), y el club (C) tienen una relación dual con la asociación de seguidores (S), que representa a la opinión pública. Estas redes son todas horizontales.

VI. Las disfunciones

Pueden aparecer en el equipo cierto número de disfunciones: sus orígenes son desde luego múltiples, pero 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. Este significado queda plasmado en el proyecto o proyectos que la colectividad crea para sí misma. Toda ausencia de proyecto engendra incertidumbre, angustia, y, en última instancia, ruptura.

La disfunción puede también deberse a la imposición desde el exterior de un proyecto, de un proyecto no reconocido como esencial por los jugadores. Este proyecto es consecuencia de un acto arbitrario, o, por el contrario, anárquico, del poder.

El poder arbitrario, centrado en la persona del entrenador o en la del capitán impuesto por éste, reduce los espacios de libertad de los jugadores: engendra apatía, desinterés y agresividad. Un poder anárquico, detentado por jugadores egocéntricos, produce los mismos efectos.

Existen otras disfunciones cuyo origen se encuentra en la ruptura de los vínculos entre el club y el equipo o entre el club y su entorno. Estas disfunciones terminan en el aislamiento. Existe, por último, una disfunción que procede de la ausencia de un sistema de valores o bien de una contradicción entre diferentes sistemas de valores. En efecto, la ideología transmitida por el entorno puede ser opuesta a la del club, la del club opuesta a la del equipo y la del equipo a la de la mayoría de los jugadores. 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

La regulación entre los diferentes sistemas se apoya en una realidad existencial fundamental e incuestionable. Esta realidad concierne al respeto que deben todos al ser humano, valor único, insustituible y que no se puede poner en tela 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. Esta realidad existencial, asumida por los jugadores, por los dirigentes y por el público, 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. Anula las oposiciones ideológicas y espirituales, ya que constituye la base sobre la que se erigen estos dos sistemas de valores. 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.

EL JUGADOR Y EL MEDIO SOCIOCULTURAL

Con el fin de comprender los significados profundos de las relaciones que establece el jugador con sus compañeros, con su entrenador, con sus directivos y con su público, es preciso abordar el estudio del equipo propio de un deporte colectivo en su aspecto sociocultural. En efecto, difícilmente podremos explicar las interacciones y comprender su funcionamiento sin prolongar la reflexión psicológica con otra de carácter sociológico. Nos parece incluso peligroso intentar resolver los problemas que plantean el comportamiento del jugador y el del equipo sin recurrir al análisis de las estructuras sociales en las que estos comportamientos se insertan y desarrollan.

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

Al actuar sobre nuestra personalidad, la cultura de la sociedad en que vivimos nos moldea de manera profunda. Nos inculca una concepción determinada del mundo y, a través del lenguaje, nos permite el acceso a los símbolos y a los conceptos.

El jugador que participa en la vida del equipo lleva consigo «modelos» de conducta sociales procedentes de su medio de origen. La historia de su medio y la experiencia de su situación actual constituyen las coordenadas de su comportamiento en el equipo. Este hecho puede explicar el que bastantes jugadores experimenten dificultades para integrarse, a pesar del excelente ambiente de los clubes a los que han sido traspasados. Cierta figura del deporte vio venirse abajo su sed de gloria ante el rigor del clima local, ante la rudeza de las relaciones

en el seno del equipo.¹ A menudo, las nuevas formas de existencia están demasiado alejadas de las formas originales. Esto puede ser causa de tensiones psicológicas negativas o positivas. Negativas cuando el modo de vida predominante en el nuevo medio trastorna en el jugador hábitos profundamente enraizados en un pasado cultural que ha construido progresivamente su identidad, identidad que no habría que destruir. Positivas cuando el nuevo modo de vida refuerza y enriquece esta identidad. Desde el punto de vista psicológico, el problema de adaptación del jugador plantea el problema de sus necesidades fundamentales. Estas se ven más o menos satisfechas por el entorno humano y material, y también por el modo en que funcionan el equipo y el club en los que debe integrarse.

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.

Esta observación plantea, en definitiva, el problema del traspaso.

II. El problema del traspaso del jugador

Dentro del marco del deporte profesional, el traspaso es un procedimiento jurídico y administrativo que permite a un jugador bajo contrato abandonar su club por otro.

Si, en principio, el traspaso no presenta grandes dificultades cuando los dos clubes pertenecen al mismo medio sociocultural, puede en cambio crear complicaciones cuando los dos clubes están insertos en culturas diferentes, como ocurre especialmente con el jugador procedente de un país extranjero. En el primer caso, el jugador traspasado conserva teóricamente su equilibrio psicológico al ver satisfechas sus necesidades fundamentales; por el contrario, en el segundo caso, el cambio en las referencias socioculturales constituye una agresión al verse cuestionados los modos de vida. El jugador extranjero, socialmente minoritario, se ve sometido a la presión de la colectividad que tiende a asimilarlo. La adaptación puede realizarse sin que haya una ruptura, siempre que el cambio en el modo de vida se corresponda con las capacidades de asimilación del extranjero. Esta asimilación tiene relación con el dominio del idioma y de las técnicas y, al mismo tiempo, con la aceptación de los valores culturales y espirituales de la nueva sociedad en la que debe vivir y expresarse.

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 o agresividad. La impo-

1. R. Chappuis, *Les structures dynamiques de l'équipe sportive*, tesis de tercer ciclo, Universidad de Tours, 1965.

sibilidad de afirmarse y de construir una red de lazos afectivos con el entorno lo encierra en su *status* de profesional contratado. Esto lo coloca en una situación de inferioridad con respecto a sus colegas. Por el contrario, si su elevado nivel técnico lo confirma como un elemento de valor excepcional, 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 frustración, o bien su avidez económica. En uno u otro caso, el dinero no es el medio más adecuado para los problemas creados por el cambio desmesurado en el modo de vida. Reduce algunas dificultades, pero en ningún caso el malestar existencial de la persona. En la actualidad es raro un cambio radical en el modo de vida, en la medida en que los medios de comunicación permiten los intercambios entre países. Las poblaciones se desplazan y aprenden a coexistir. Las dificultades pueden, sin embargo, persistir en el nivel del estilo de juego, en razón de la especificidad de la personalidad de base de los jugadores de que hablan los psicólogos. Estos han comprobado que, al estar inserta en un tejido socioeconómico y cultural particular, cada comunidad presenta un carácter original que se transmite de generación en generación. Así, la personalidad de base de un latinoamericano no es igual a la de un europeo. Esta realidad explica las dificultades con que se encuentra al principio un jugador brasileño para integrarse en un colectivo alemán, cuyo estilo de juego altamente estructurado no se adecúa al comportamiento imaginativo y espontáneo del latinoamericano.

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. El jugador de élite tiene, desde luego, conciencia de su valía y de su importancia en el seno del club y en el entorno inmediato o relativamente más alejado. La satisfacción que le produce su *status* es legítima en la medida en que no perjudica a los que le rodean.

Los directivos deben permanecer atentos a esta legitimidad, propia de la dignidad de un jugador de excepción, pero en contrapartida, deben también tener en cuenta las reivindicaciones de los otros jugadores, inclinados a rebelarse contra toda manifestación de parcialidad. Considerando justamente que la actuación del jugador de excepción depende básicamente de la calidad del apoyo colectivo, los otros jugadores pueden, si lo desean, reducir mediante sus acciones la eficacia del jugador que se beneficia de la dinámica de conjunto. Dicho de manera más concreta, el jugador más prestigioso es impotente para

expresarse en el juego cuando sus intervenciones no se ven preparadas ni reforzadas por apoyos e intenciones tácticas basadas en su presencia.

Las relaciones entre el público y el jugador de élite son, a la vez, frustrantes y emocionantes. La opinión de los espectadores representa una fuerza que se impone en todo momento, antes, durante y después del encuentro. A su modo, el público participa en la acción. Aprecia la calidad del juego y manifiesta ruidosamente sus sentimientos. Ya sea fanático u 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.

El público influye sobre las decisiones de los directivos imponiéndoles sus preferencias. El dinero que está dispuesto a dar por los espectáculos de calidad le permite exigir que sea escuchado respecto a la elección de los jugadores. Este hecho explica la importancia que éstos dan a la opinión pública. Saben que su seguridad depende a menudo de la apreciación de esas personas anónimas que llenan los estadios, y también, en consecuencia, de los medios informativos.

Esta dependencia de los jugadores, y en especial del jugador de élite, con respecto al público y a la prensa, se manifiesta de manera aún más patente al día siguiente de los encuentros. La atención «enfermiza» que prestan los jugadores a lo que se escribe o dice de ellos refleja su angustia. Como todas las grandes *vedettes* del espectáculo, confirman con sus actitudes una vulnerabilidad que puede llegar a ser patológica. Son hombres de acción, pero son también, en razón de las circunstancias, hombres del espectáculo.

EL EQUIPO: UNA DEMOCRACIA VIVA

La finalidad evidente y simple del equipo deportivo oculta a menudo la complejidad, por un lado, de los problemas que plantea, y, por otro, de las contradicciones que surgen, en especial en el plano afectivo, y que pueden disminuir su eficacia. Para hacer una disección más detallada de estas realidades objetivas y subjetivas, es conveniente tomar como referencia dos conceptos de psicología social:

a) *La interdependencia*. Permite hacer salir a la superficie las estrechas relaciones que unen a la totalidad con los elementos que forman esta totalidad. «El estudio de un conjunto sólo es posible sobre la base de la interdependencia de las partes de que se compone.»¹ Las interacciones conciernen a los miembros del equipo, en sus relaciones con el club y, a la vez, con el público.

b) *La contemporaneidad*. Esta tiende a definir las características de la interdependencia en situaciones precisas vividas por el grupo. Puede explicar el comportamiento del equipo y de sus miembros en el curso de fases críticas de su existencia.

Estos dos conceptos permiten comprender que el valor del equipo no consiste en la suma de las capacidades individuales, sino en su combinación. En el curso de una experiencia llevada a cabo en un medio escolar,² un educador, después de haber formado equipos en función de las capacidades físicas y de las competencias técnicas, estableciendo un reparto equitativo en dos formaciones, al observar que el nivel de juego era muy pobre, pidió a los alumnos que se repartieran siguiendo únicamente criterios afectivos, por vínculos de amistad, sin tener en cuenta las competencias. Este nuevo reparto de los dos equipos dio como resultado una calidad de juego muy superior. Esta experiencia demuestra que, si bien el equipo actúa como fuerza operativa a través de la organización de su potencial técnico, también actúa

1. Claude Faucheux, en K. Lewin, *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, PUF, 1967, Introducción, pág. 13.

2. R. Chappuis, *Les structures dynamiques de l'équipe sportive*, tesis doctoral de tercer ciclo, Universidad de Tours, 1965.

como fuerza integradora de las corrientes afectivas para el mantenimiento de su cohesión interna.

I. La organización interna. Los status y los roles

La búsqueda de objetivos comunes confiere al equipo una existencia propia e impone a cada jugador un *status* y un rol que debe desempeñar. Podemos definir el equipo como un «grupo primario», según la expresión de Cooley, lo que significa que presenta un grado de organización muy elevado y una gran diferenciación en los roles. Esta estructura viene impuesta por las necesidades operativas.

Sin embargo, el rendimiento no es en muchos casos la única finalidad del equipo. Este debe responder también a una necesidad, a menudo tan viva como inexpresada, de cooperación amistosa.

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.

En el nivel práctico, la distribución de los roles, que exige una intervención concreta por parte de cada participante, es a menudo origen de consecuencias psicológicas que influyen sobre la moral. En efecto, a cada estructura le corresponde un clima afectivo concreto. Existe, de hecho, una estrecha relación entre la organización del equipo y la satisfacción de las necesidades individuales. Esta relación, cuya evidencia muestran los anteriores trabajos de Lippitt y White,³ permite trazar el perfil de dos estructuras opuestas que corresponden a los dos diferentes modos de organización del equipo deportivo:

a) *La estructura autocrática.* En este tipo de estructura, las decisiones, la elección de los objetivos, el reparto de los roles y la valoración de la participación corresponden al entrenador, que impone los proyectos y programa las acciones.

La observación de los comportamientos de jugadores integrados en este tipo de equipos revela tres modos principales de reacciones afectivas:

1. La hostilidad. Esta es aparente o enmascarada, directa o indirecta, dirigida al entrenador o a aquel de los jugadores al que se escoge como chivo expiatorio. El que exista este último permite a veces que se diluyan las tensiones.

3. R. Lippitt, R. White, «An experimental study of leadership in group life», en G. Swanson, T. Newcomb y J. Hartly, *Readings in social psychology*, Holt, 1947, págs. 340-355.

2. La apatía. Es real o simulada. Permite escapar a los inconvenientes que presenta la relación de autoridad.

3. La sumisión. Refleja la falta de madurez y una necesidad de seguridad. El comportamiento de los jugadores puede ser pasivo sin ser apático. A veces puede ser activo e incluso entusiasta en los sujetos inseguros. La autoridad del entrenador se tolera en este caso sin reacción, sin inhibiciones. La estructura autocrática crea, pues, una relación de condicionamiento que une al entrenador y a los jugadores. Esta relación es a veces eficaz, pero exige cuidados especiales. El equipo no consigue su autonomía, y la presencia del entrenador le es indispensable. Si, en unas relaciones normales, el ejercicio de una autoridad arbitraria no representa forzosamente un obstáculo grave, en una situación conflictiva, por el contrario, pone en peligro la cohesión del equipo. En efecto, la centralización de los poderes, que impone relaciones sin respuesta posible, frustra muy a menudo en los jugadores las satisfacciones elementales que procura la libertad de expresión. Si el éxito atenúa los efectos nefastos de una dependencia alienante, no ocurre lo mismo en el caso del fracaso, en que estos efectos nefastos resultan insoportables para el conjunto del equipo y, en especial, para las personalidades fuertes.

Conviene observar que la actitud autoritaria del entrenador puede favorecer el refuerzo de la dependencia cuando el equipo se ve amenazado por un peligro exterior. Esta situación revela una inmadurez y aumenta la importancia de una formación en profundidad de la personalidad de los jugadores.

b) *La estructura democrática.* Cuando el equipo funciona de acuerdo con una estructura democrática, la toma de decisiones, la determinación de objetivos y el reparto de los roles corresponden a una comisión representativa de los elementos activos del equipo y de la comisión técnica.

El entrenador y el representante de los jugadores participan en esta comisión. El entrenador puede desempeñar en ella el rol de coordinador, el rol de catalizador y el rol de emancipador. Es también el mediador natural entre los intereses específicos del club y los intereses más particulares de los jugadores, que buscan en la acción colectiva una respuesta a su necesidad de progreso y de amistad.

Por último, la estructura democrática permite a los miembros del equipo vivir su autonomía en la interdependencia. Esta estructura exige, sin embargo, como condición previa, cierta madurez intelectual y afectiva. Imponerla a individuos inmaduros o a un equipo habituado a una estructura autoritaria puede provocar un resquebrajamiento y una disminución del rendimiento. No se pasa súbitamente del autoritarismo a la democracia, sino, en todo caso, del autoritarismo a la anarquía.

La organización democrática exige el aprendizaje de la participación

y el establecimiento de un diálogo que permita la confrontación de opiniones.

Sea cual sea su estructura, el equipo no puede escapar a la necesidad de la división del trabajo, y al entrenador le interesa especializar a los jugadores teniendo en cuenta sus capacidades físicas, técnicas y psicológicas. En efecto, la diversidad de tareas exige una distribución de los roles y una elaboración de modelos de acción concretos. Cada uno de los miembros del equipo se convierte así en titular de un *status* que da carácter oficial al sentido y al nivel de su participación dentro del equipo.

Existe en nuestros días un concepto del funcionamiento del equipo basado en la obediencia absoluta de los jugadores a las directrices del entrenador. Este se otorga el derecho a decidir por su cuenta, a exigir que cada uno de los miembros ejecute sus órdenes partiendo del principio, militar, de que la obediencia es la fuerza principal del equipo.

Este modo de funcionamiento es idóneo para los inmaduros o para los individuos que consiguen de él beneficios materiales lo bastante importantes como para aceptar esta condición de casi objeto. Hay también experiencias de dirección que hacen de la agresividad el único factor de eficacia. Tenemos un modelo de este tipo en un entrenador polaco de voleibol de los años 70 que se mostraba deliberadamente tiránico hasta el punto de provocar en los jugadores un auténtico odio. Este odio, al no poder dirigirse a su persona, se concentraba en los adversarios. Este desplazamiento de la agresividad no es extraño si tenemos en cuenta la teoría freudiana del vínculo colectivo.⁴ La «Muerte del padre tirano», fundador de la tribu y de la solidaridad de los hijos, se realiza sobre el adversario a quien se identifica con el padre. Este concepto de la cohesión, que se pretende moderno y eficaz, se apoya en realidad en una teoría utilizada con fines poco honestos. Puede resultar eficaz por un período de tiempo muy breve, pero es desde luego nefasto a la larga.⁵

4. S. Freud, *Totem et tabou*, Payot, 1913 (trad. cast.: *Tótem y tabú*, Madrid, Alianza, 1983).

5. Véase el entrenamiento de los soldados de élite para una operación llamada «relámpago».

EL UNIVERSO PSICOLOGICO DEL JUGADOR

La realidad del equipo, que no se limita al rendimiento operativo, implica la existencia de relaciones más o menos estrechas entre sus miembros. El equilibrio afectivo del jugador depende, como habrá podido ver el lector en los capítulos precedentes, 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. En efecto, las corrientes afectivas oponen o unen a los jugadores entre sí y refuerzan o bloquean sus relaciones con los responsables y con el público.

En el presente capítulo intentamos precisar el contenido de este universo psicológico del jugador. Se trata de ampliar los análisis anteriores mediante un análisis de las actitudes individuales y colectivas, un análisis del conocimiento de las expectativas de los jugadores respecto a sus compañeros de equipo, respecto al entrenador, respecto a los directivos, de sacar también a la luz las fuerzas que empujan al jugador a buscar el apoyo del público y de la prensa.

I. Actitudes de los jugadores hacia los compañeros de equipo

La calidad de los lazos que unen a cada miembro del equipo con los demás constituye una fuerza de integración de las energías individuales, puestas en práctica en beneficio de la acción.

Las respuestas de los jugadores de equipos de diferentes niveles técnicos a los cuestionarios presentados y en las entrevistas realizadas muestran que, en la mayoría de casos, 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.

Todas estas informaciones, obtenidas con equipos del más alto nivel, coinciden entre sí y confirman, por lo demás, una realidad psicológica demostrada ya por los trabajos llevados a cabo por uno de nosotros.¹ En efecto, en la dinámica de la relación que une la necesidad de seguridad (amistad, afecto...) a la necesidad de libertad (exigencia interna de responsabilidad), esta última sólo puede ser considerada por cada individuo en particular si la primera está asegurada. En un sentido teórico y existencial, la necesidad de libertad y la necesidad de responsabilidad sólo pueden vivirse adecuadamente en un clima de confianza. Sin este clima, la libertad resulta demasiado arriesgada para ser tomada en consideración. Recordemos que la psicología genética demuestra que el desarrollo armonioso del niño exige un control riguroso de la satisfacción de estas dos necesidades. La emancipación progresiva, que engendra a la larga la autonomía del yo con respecto a los padres, supone la creación de situaciones educativas en las que la incitación a la práctica de la responsabilidad se vea asegurada por el apoyo afectivo del universo familiar. Sin este apoyo, el niño se repliega sobre sí mismo o se vuelve agresivo.

Esto, que puede aplicarse al niño, puede aplicarse también al adulto. Sea cual sea la edad del sujeto, la aceptación del riesgo sólo es posible cuando el sujeto está afectivamente satisfecho.

Esta constatación tiene abundantes consecuencias prácticas en el terreno de la formación de los jugadores. ¿Cómo podemos esperar una mejora del juego colectivo y una mayor participación individual en un clima de recelo? Todas las intervenciones del entrenador se vivirán y percibirán como manipulaciones, bien en su propio beneficio, bien en beneficio de los directivos, poco preocupados por el clima psicológico.

Una ilustración de esta verdad fundamental nos la proporciona un atleta de un muy alto nivel técnico.² Sus respuestas al periodista que le interrogó sobre ciertos momentos de su carrera son lo bastante significativas como para que se las proponamos al lector.

«Estoy decepcionado. A uno le gustaría que, cuando aparecen los problemas, el grupo deportivo tenga la misma solidez que en los momentos de euforia. Yo creo que un grupo debe ser como una familia.» Sobre la actitud de los directivos, declara: «¡El entusiasmo! El entusiasmo y la honradez. En cuanto un jugador deja de confiar en la palabra de un directivo, se acabó.» Más adelante, dice: «Sentía menos entusiasmo (se trata de una época de tensión con respecto a los directivos) que cuando no tenía más que amigos en el equipo.»

Estas declaraciones son elocuentes. Demuestran que «actuar juntos» es la expresión viva de «estar juntos».

Las connotaciones pedagógicas se imponen por sí mismas. Todo

1. R. Chappuis, *La solidarité, une certaine façon d'être*, Les Monédières, 1981.
2. Artículo de *Le Monde*, sábado 7 de marzo de 1987, entrevista de M. N.

sistema de perfeccionamiento que no tenga suficientemente en cuenta la dimensión afectiva está condenado al fracaso. Sin adhesión afectiva, la adhesión moral resulta problemática. Algunos directivos imaginan que las ventajas materiales pueden convertirse en un motor del éxito. Estos directivos no tienen en cuenta las realidades profundas de *la persona*. Existe en el fondo del ser humano un sentimiento de dignidad que se impone y guía las conductas. Toda transgresión se paga con el fracaso. Las ventajas materiales son, desde luego, aceptables, pero pueden convertirse a la larga en obstáculos insuperables si llegan a mermar la libertad. Y la libertad, como acabamos de ver, sólo es posible en un clima de confianza. Sin los vínculos de la amistad y de la estima recíprocas, las gratificaciones materiales engendran dependencia. Un jugador, o un atleta de alto nivel, consideran legítimas estas gratificaciones en la medida en que las perciben y sienten como ventajas para la colectividad. Dicho en términos más directos, el dinero sólo es adecuado con esta condición.

En la práctica, los vínculos afectivos que unen a los jugadores experimentan tensiones que pueden provocar su ruptura. Aparte de las desigualdades materiales en el seno del equipo, existen notables diferencias entre los niveles de madurez psicológica. A algunos jugadores les cuesta soportar las críticas que se les hacen, o, a la inversa, se enorgullecen de las alabanzas, merecidas o no. La madurez psicológica favorece los procesos de refuerzo técnico. Estos procesos son siempre personales. Se inscriben en el tiempo según las vivencias de cada individuo en particular. Esta diferencia en el nivel de madurez se traduce en ciertos comportamientos en los entrenamientos y en el curso de los partidos. Los fracasos de un jugador inmaduro pueden tener consecuencias dramáticas sobre sus actitudes respecto a aquellos que tienen éxito. A la inversa, sus éxitos pueden ocasionar una hipertrofia del yo.

Las observaciones muestran de manera evidente que el carácter de los vínculos que unen a los jugadores es frágil. Basta, a veces, con que haya una sola oveja negra para que se hundan equipos por lo demás sólidos. Se nos ocurre el ejemplo de un equipo, célebre por su cohesión, que quedó literalmente desmembrado al producirse la incorporación de una gran figura incapaz de aceptar la menor frustración material, moral o técnica.

II. La relación con el entrenador

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

Sería como recurrir a las nociones de directivismo para explicar los comportamientos infantiles de los sujetos enfrentados a pruebas

importantes. La observación de los hechos revela una dependencia enfermiza con respecto al entrenador, a quien ven como protector y sostén indispensable para su equilibrio.

Esta situación no es excepcional; la encontramos especialmente cuando la relación de tipo técnico no ha emancipado al atleta, que ha sido mantenido largo tiempo en un clima de superprotección. El entrenador se equivoca al creer que su responsabilidad concierne ante todo a la mejora de las capacidades físicas y técnicas, porque, creyendo actuar bien, evita a los jugadores toda dificultad ajena a las exigencias de la competición.

Aunque legítimo, este modo de actuar no favorece en el atleta la construcción de un yo autónomo y responsable. Su actuación será muy buena si se siente protegido, pero se vuelve vulnerable en ausencia del entrenador.

En un sentido psicológico, 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. Enseñar al atleta a asumir riesgos es tan importante como enseñarle los gestos o los comportamientos propios de su especialidad. El carácter de los vínculos que unen en última instancia al entrenador con su equipo depende en gran medida del modo de ser de aquél. Este modo de ser deben percibirlo los jugadores como una incitación al compromiso. No hay que dar a los jugadores seguridad hasta el punto de mermar sus capacidades creativas, que sólo pueden hallar expresión en la libertad. Si la libertad exige un clima de confianza, la confianza consiste también en admitir los errores que pueden cometer los jugadores, y quien se empeña en eliminarlos produce alienación.

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 experiencia muestra que el entrenador, con el fin de contar con todas las posibilidades de éxito, tiende a imponer sus propios criterios en cuanto al juego, sus propias ideas en materia de organización y de funcionamiento. Reconocemos aquí el ambiente habitual de todos los campos de producción, donde la ley del jefe engendra progresivamente frustraciones, y, por tanto, conflictos.

Desde luego, los conocimientos y la experiencia del entrenador lo autorizan para que presente a los jugadores las concepciones técnicas y tácticas que mejor convengan a cada situación concreta y también a la idea que él tiene de un buen aprendizaje y del éxito, pero 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.

No se trata de instaurar una anarquía, que es lo contrario de la democracia, pero conviene también saber que el modo de funcionamiento moderno de las células sociales destinadas a la acción se apoya en la participación de sus miembros. La participación supone la posibilidad de cada uno de realizar lo que él cree perfectamente adaptado a sus medios. Esto es válido tanto en el plano cultural como en el afectivo y en el deportivo. Son raros los entrenadores que piensan en el problema del funcionamiento desde una perspectiva de auténtica participación. La participación a la que se refieren concierne a los deberes que deben asumir sus subordinados, pero no a su libertad de expresión ni al derecho de decisión. El funcionamiento moderno del equipo deportivo debe ser democrático, ya que la implicación personal llega a menudo hasta la ruptura del equilibrio físico, lo que representa una adhesión total al espíritu y a los fines de la acción.

Conocemos el caso del entrenador de un equipo nacional cuyo éxito consistió en hacer que los jugadores compartieran todas las responsabilidades, comprendidas las relativas a la estrategia, sin que interviniera el sistema de gratificaciones materiales.

La oposición a una auténtica democratización del equipo deportivo se apoya en ideas más que superadas. Los argumentos pronunciados, a menudo con convicción, por algunos entrenadores, se refieren a la realidad de la competición, que exige obedecer sus estrategias, sus tácticas: unos procedimientos técnicos cuya efectividad esté corroborada por el tiempo y cuya fiabilidad no debe en modo alguno cuestionarse. Vemos aquí el discurso de los empresarios a quienes les cuesta adaptarse a los rigores de la producción, que requiere la adhesión de los obreros a sus decisiones. Su verdadera autoridad,³ la que el conjunto de los socios reconocen como útil y satisfactoria, procede de esta adhesión, y los niveles de calidad constituyen sus pruebas irrefutables. El factor determinante en la dinámica de progreso en materia de deporte colectivo ya no es sólo la competencia del entrenador; están también sus capacidades de adaptación a la personalidad del equipo, cuyo carácter original y único es indisociable de las características psicológicas y sociales de sus miembros.

Cada equipo presenta una sensibilidad propia con respecto a la competición, a la forma de vida, al modo de vivir la participación.

El entrenador moderno, al igual que el empresario audaz, es ante todo un hombre de diálogo. Además, por razones fáciles de explicar, el entrenador tiende a buscar lo más rápidamente posible una eficacia máxima, pero el sólo hecho de querer obtenerla cueste lo que cueste provoca fisuras en el seno del equipo, debido a la existencia de niveles de madurez muy diferentes. La aceleración anormal de los procesos de

3. R. Chappuis y J. Paulhac, *Y a-t-il quelqu'un qui commande ici?*, Les Editions d'Organisation, 1985; R. Chappuis y J. Paulhac, *Les relations d'autorité*, Les Editions d'Organisation, 1987.

integración funcional provoca situaciones conflictivas que perjudican la armonía colectiva. Esta requiere la larga experiencia del intercambio. El factor tiempo constituye, en última instancia, uno de los elementos esenciales del rendimiento y de sus modos habituales de expresión.

¿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. Nuestros trabajos de investigación sobre las aspiraciones de los jugadores en relación con los problemas de cohesión afectiva y de eficacia técnica revelan lo acertado de esta hipótesis. Dentro del marco de un cuestionario de motivaciones, hemos intentado poner de relieve el interés que muestran los jugadores con respecto a esta dualidad: cohesión afectiva/perfeccionamiento técnico. El estudio se realizó con dos equipos de primera división. Se trataba de que cada jugador se situase en unas escalas de actitud compuesta de cinco puntos. La primera escala se refería a la cohesión afectiva, la segunda al perfeccionamiento técnico. Los resultados obtenidos son significativos. El equipo cuya característica principal era, a los ojos del público y de los directivos, la calidad de sus lazos de unión, expresó su interés por el perfeccionamiento técnico. A la inversa, el equipo cuya característica principal era un deficiente clima psicológico manifestó la necesidad de un mayor nivel de solidaridad. Esta prueba-test fue luego objeto de una investigación exhaustiva cuyos resultados confirman esta realidad.

En definitiva, es la riqueza de los vínculos afectivos la que constituye el verdadero fundamento de la eficacia operativa. Esta realidad queda claramente revelada por el análisis hecho por un periodista de la prensa deportiva sobre el ambiente de la selección de fútbol francesa en un período de esplendor de su historia. Citamos: «¿Qué ambiente reina en el equipo de Francia? Es bueno, espléndido: los jugadores están distendidos. M. X. (el entrenador) ha hecho un buen trabajo en el nivel psicológico, ha devuelto la confianza a nuestros internacionales. Las críticas que hace sobre ellos son mesuradas, objetivas. Sus frases de aliento, por el contrario, son más generosas. Es evidente que la recuperación que han experimentado nuestros internacionales se debe a este buen ambiente, a esta alegría que sucede al hábito de la derrota.» En efecto, el entrenador constituye el personaje clave del equipo, su verdadero rol va mucho más allá del perfeccionamiento técnico. Este perfeccionamiento concierne al hombre, y el hombre no es el objeto. 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

Las entrevistas realizadas muestran claramente el interés que manifiestan todos los jugadores profesionales hacia los directivos. Les reprochan, sin embargo, que les falte a menudo competencia y seguridad. Reproche bastante sorprendente por estar dirigido a personas que se muestran en general muy generosas en la firma de los contratos. De hecho, lo que aquí se cuestiona es el fundamento de las relaciones humanas que da prioridad a los intereses materiales. Sea cual sea el valor intrínseco de su personalidad técnica, el jugador se siente condenado a ser un objeto comercial. Esta concepción mercantil del poder sorprende no sólo a quienes son sus víctimas sino también a sus beneficiarios. La opinión de cierto número de jugadores respecto a los directivos se ve reflejada en las respuestas a una pregunta relativa a los fallos que se les atribuyen. «Aprovecharse de la fama del equipo para hacerse valer y conseguir beneficios económicos»; «Sacar el máximo partido del jugador y desinteresarse de él cuando ya no aporta nada.» Muchos se sienten explotados. Este sentimiento se traduce de manera diferente según la personalidad del jugador y el carácter de su entorno. Es de origen técnico cuando las exigencias del club requieren el sacrificio de una parte de sus aptitudes; es el caso de numerosos jugadores que están convencidos de que los mantienen deliberadamente en un segundo plano con el fin de beneficiar a las *vedettes* de su equipo. Es de origen afectivo cuando los imperativos del entrenamiento y las realidades de la competición suelen alejar a los jugadores de su hogar. Es casi siempre de orden material, ya que la distribución de las gratificaciones no se realiza casi nunca de manera equitativa. Es, por último y sobre todo, de orden moral, ya que los jugadores tienen la oportunidad de constatar, en cada competición, que los gustos del público no modifican sus relaciones con los directivos, cuyos intereses están muy lejos de los suyos. Las respuestas a los cuestionarios de nuestra encuesta revelan de manera evidente que muchos jugadores no habían tenido jamás ocasión de discutir con sus directivos más que en reuniones de trabajo o en el curso de declaraciones espectaculares, y expresan el deseo de los jugadores de compartir con los directivos las sencillas alegrías que procuran la amistad y el respeto mutuo.

Desde luego, hay un buen número de directivos que tienen una idea diferente de sus responsabilidades. No se identifican con los que desean el poder por el poder, ni con los que ansían con desmesura títulos honoríficos.

Una encuesta realizada a directivos más modestos pero eficaces muestra su voluntad de participar en el esfuerzo colectivo, su deseo de asistencia y solidaridad. Las relaciones están entonces más marcadas por la cordialidad, son más cálidas.

Hay, sin embargo, entre estos últimos, los que se comportan como «padres fundadores», según la expresión psicoanalítica. Tienden a considerar a los jugadores como a sus hijos y no vacilan en sermonearlos y «castigarlos». Este modo de concebir el rol de directivo es a menudo causa de conflictos, ya que la obediencia basada en la culpabilidad es tan alienante como la obediencia basada en el autoritarismo.

El ansia de dinero y la persecución de títulos honoríficos no son los únicos responsables de la alteración de las relaciones humanas. Un mal más profundo amenaza la integridad psicológica de algunos jugadores profesionales a quienes no preocupa el problema de su reconversión. Hay un punto en que este problema se hace angustioso, y es cuando estos jugadores se dan cuenta de que sus capacidades no son reconocidas como productoras de bienes en los otros sectores de actividad. Si, además, su imagen social no causa el impacto de la de las grandes figuras, caen pronto en un anonimato doloroso y, a veces, incluso destructivo. Desde el punto de vista ético, los directivos conscientes de sus responsabilidades deben forzosamente interesarse por el futuro de los jugadores. Esto es especialmente imprescindible cuando los jugadores se ven obligados a invertir sus capacidades y su tiempo en beneficio de la colectividad. En todo caso, para ser realmente beneficiosas, las relaciones entre directivos y jugadores deben estar de acuerdo con las exigencias de la moral. Los resultados de una investigación de los deseos manifestados por los jugadores respecto a los directivos ponen de relieve realidades muy interesantes. Dentro del conjunto de estos deseos, se expresan de manera masiva los relativos a la consideración. La necesidad de seguridad, aunque evidente, sólo viene en segundo lugar. Esta realidad es mucho más clara en los clubes profesionales, lo que nos lleva al problema deontológico del «deporte-espectáculo» en el que el jugador debe cumplir un «contrato de eficacia». Su personalidad afectiva no constituye una realidad que haya que tener en cuenta en la relación que lo une al poder.

La alteración de las relaciones entre directivos y jugadores tiene también como origen el sistema de gratificaciones materiales. ¿En qué criterios se basa realmente la asignación de primas? La idea que tienen algunos directivos del valor intrínseco de los jugadores no corresponde siempre a la que éstos tienen de sí mismos.

Existen, dentro de la dinámica del juego colectivo, roles poco espectaculares pero muy eficaces. Los jugadores más modestos son a menudo más útiles que las primeras figuras. ¿Quién se beneficia de las primas? ¿Están repartidas de manera equitativa o, por el contrario, se ofrecen a quienes aseguran un buen espectáculo? Este problema es complejo y merece una reflexión.

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. Esta doble exigencia se impone sobre todas las formas de recompensa, y, en especial, sobre las primas. La

prima no debe ser concedida a las figuras como consagración honorífica y a los otros jugadores como simple «propina».

La encuesta realizada entre jugadores que se han beneficiado del sistema de primas revela la existencia de un sentimiento de injusticia. Quienes se consideran víctimas de ella tachan a los directivos de desconsiderados y deshonestos. Existe en algunos clubes un sistema de reparto más democrático. 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*

En general, los encuentros deportivos constituyen para los jugadores de deportes colectivos una ocasión ideal para salir del anonimato, y, en algunos casos, consagrarse como figuras. Esta ambición, totalmente legítima, que da al público y a la prensa un gran poder como jueces, plantea en todo caso problemas psicológicos cuya complejidad bien merece un examen serio.

Es evidente que, en el caso de los profesionales, el interés que les atribuye el público y la prensa es una garantía en cuanto a su seguridad material, ya que el espectáculo, cuya calidad está mediatizada por los órganos de prensa, llena las cajas de los clubes. Un buen espectáculo se paga bien, y quienes lo aseguran se aprovechan normalmente de las ventajas económicas que procura.

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. Encontramos de nuevo, en este nivel del análisis, los efectos negativos del juicio ajeno sobre la persona que se halla en situación de vulnerabilidad como consecuencia de un fracaso. Todo sentimiento de vulnerabilidad impide la expresión de las capacidades creativas.

Hablando del juego colectivo, esta observación se ve confirmada en el caso del equipo cuya fama está en gran medida relacionada con la imagen que de él dan los medios de comunicación.

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. Las relaciones que mantienen con los espectadores pueden en algunos casos llegar a ser patológicas.

Nuestros estudios en este terreno revelan una inquietud latente, de la que son víctimas los jugadores inmaduros. Algunos entrenadores utilizan esta inquietud para hacer a los jugadores más dóciles, más maleables. Esta concepción de la preparación es relativamente aceptable en la medida en que los jugadores conscientes de sus responsabilidades son capaces de superar sus propias dificultades, pero es un modo de actuar que puede resultar dramático para los jugadores vulnerables, ya que la inquietud se transforma a menudo en angustia, y

ésta engendra retraimiento. Si bien la relación jugador-público-prensa puede adquirir una dimensión patológica en los profesionales, esta alteración resulta incomprensible en los *amateurs*. ¿Cómo admitir realmente que el público y la prensa puedan alcanzar semejante poder de intimidación sobre personas económicamente liberadas? Es en este nivel de la reflexión donde debe plantearse el problema de la educación.

¿Cómo es posible que el deporte, tan rico en fuerzas emancipadoras, pueda conducir a la alienación? La explicación más plausible concierne al problema de la formación.

En el contexto social actual, el deporte tiende en efecto a perder su significado original en favor del de «*deporte como instrumento de poder o de seducción*». Los entrenadores se ven a menudo obligados a utilizar la voluntad de poder de los jugadores, o su deseo de agradar, como procedimientos pedagógicos. A la larga, este sistema de formación hace a los jugadores demasiado sensibles a las reacciones del público y de la prensa. Los hechos confirman esta explicación. ¿Cómo explicar la inhibición de algunos equipos frente a su público si rechazamos, a la hora de realizar el análisis, la gran importancia que tiene la actitud de los espectadores y de la prensa? ¿Cómo explicar por qué razón algunos equipos prefieren jugar fuera si cuentan con el favor de su propio público?

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.

El desencadenamiento de las pasiones del público fanático impone a los entrenadores una estrategia en materia de educación. Esta estrategia debe forzosamente devolver al deporte su auténtico significado. Y este significado es el que, a la larga, puede curar a los jugadores de esta perversión en sus relaciones con los espectadores y con la prensa.

ESTRUCTURA AFECTIVA — ESTRUCTURA TECNICA

A través del análisis de las relaciones interindividuales, los capítulos precedentes muestran de manera evidente la importancia de los factores afectivos en la vida de los jugadores de deportes colectivos. El responsable tiende a menudo a considerar al equipo como una simple organización funcional cuya cohesión depende esencialmente de la integración de las capacidades técnicas individuales. Algunos entrenadores olvidan, o a veces pretenden ignorar, el hecho de que los factores subjetivos representan verdaderas fuerzas organizadoras del espacio individual, y colectivo, al igual que ocurre con los factores objetivos (técnica, concepción del juego...). 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, pues, dos estructuras dentro del equipo: la estructura formal o de puestos técnicos, en la que todo jugador se inserta en un lugar determinado para desempeñar un rol, y la estructura afectiva, formada por los sentimientos de atracción o de rechazo de cada uno con respecto a los demás. Estas estructuras se influyen mutuamente; la estructura afectiva, en especial, puede modelar la estructura de los roles. Esta última tiene también una de sus bases en la apreciación que cada jugador hace del valor técnico de sus compañeros. La estructura de las percepciones individuales respecto a la calidad de los compañeros de equipo desempeña un papel importante. La adecuación o inadecuación entre esta estructura y la estructura afectiva constituyen un factor trascendental en el éxito del equipo. Para estudiar este factor, el responsable del equipo dispone del cuestionario sociométrico, instrumento ya bien conocido. Consiste en interrogar a cada jugador, primero sobre sus preferencias en materia de amistades y, a continuación, sobre sus preferencias técnicas, con lo que se consiguen sociogramas y sociomatrices. Una modificación del procedimiento sociométrico, preparada por uno de nosotros, permite hacer una apreciación

muy matizada de las relaciones afectivas y de las evaluaciones técnicas.¹

I. Nuevo procedimiento sociométrico

El cambio que hemos efectuado en el test sociométrico se refiere al modo de su aplicación, al que sigue, como consecuencia, el nivel del escrutinio.

Más que pedir al sujeto los nombres de aquellos a quienes elige, y de aquellos a quienes rechaza, le pedimos que establezca una distancia con respecto a cada uno de los miembros del grupo. Esta distancia se expresa mediante una puntuación de 0 a 20: 0 representa el rechazo total, y 20 la afinidad perfecta. Esta puntuación no plantea dificultades y se adapta perfectamente en el caso de la apreciación técnica. Son diversas las ventajas de este procedimiento. Es más matizado que la forma clásica que definió Moreno, y es también más preciso, toda vez que, en lugar de una variable cualitativa, se obtiene una medida en el sentido matemático del término. Permite, por tanto, la aplicación de diferentes técnicas estadísticas multidimensionales, especialmente la del análisis de componentes principales (ACP) que termina en una clasificación de los individuos. Presenta asimismo ventajas en el nivel de su aplicación. En el procedimiento clásico, el investigador presenta al sujeto un cuestionario compuesto de dos partes, una para las preferencias y otra para los rechazos; en el nuestro, basta una sola. Además, el hecho de que la persona interrogada tenga que pasar revista a todos los miembros del grupo para calificarlos, la obliga a no olvidar ninguno. Por último, el procedimiento permite obtener una puntuación sobre el mismo sujeto. Esto no parece muy interesante *a priori* en el test sociométrico destinado a medir las relaciones afectivas, pero resulta muy útil cuando queremos entresacar las apreciaciones de cada uno sobre el valor técnico de los demás. Podemos así apreciar de qué modo estima el sujeto su propio valor como jugador. En el caso del sociograma técnico, nuestro procedimiento parece bastante más adecuado que el empleado habitualmente en sociometría.

Desde luego, este método de medición mediante una puntuación de 0 a 20 puede prestarse a críticas. No todas las personas califican del mismo modo; algunas emplean una mayor amplitud que otras, que ajustan mucho sus puntuaciones. Parece que esta heterogeneidad puede plantear problemas debido a las dispersiones, muy variables según los sujetos. Pero el investigador tiene la facultad de transformar las calificaciones y restablecer una misma dispersión, *normalizándolas*, y, lo que es más importante, el modo de expresar las calificaciones es

1. R. Thomas, en F. Caillez y J.-P. Pagès, *Introduction à l'analyse des données*, Société de mathématiques appliquées et des sciences humaines, París, 1975.

revelador de la personalidad del sujeto y de sus relaciones con los demás.

Utilizando nuestra técnica, la aplicación se realiza con gran rapidez. Basta con disponer de listas de los jugadores del equipo. Como en el procedimiento clásico, conviene evidentemente prometer y mantener el anonimato de las respuestas. Una vez completados los cuestionarios, pueden obtenerse diferentes documentos. La primera etapa consiste en rellenar una sociomatrix, es decir, una tabla rectangular cuyas líneas y columnas están formadas por los nombres de los miembros del equipo. En cada caso (i, j) en que se cruce la línea i con la columna j , se inscribe la puntuación (n_{ij}) dada por el sujeto i al sujeto j , como se muestra en la figura 9.

		j
i		n_{ij}

FIG. 9. — Sociomatrix

A partir de las dos sociomatrices, la de las puntuaciones afectivas y la de las puntuaciones técnicas, pueden construirse varias figuras. Un programa completo de análisis estadístico de ACP proporciona múltiples informaciones. En primer lugar, la media de las puntuaciones. Cada jugador ha recibido como media, por parte de sus compañeros de equipo, una puntuación de amistad (o de enemistad) y una puntuación sobre el valor técnico. El examen de la media general de las puntuaciones de afinidad y de la media general de las puntuaciones sobre el valor técnico informa ya sobre cómo se aprecian entre sí los jugadores. Así, en el curso de un estudio efectuado durante una prueba de selección de un equipo junior de la liga parisina de fútbol, la simple comparación de las dos puntuaciones mostró que los jugadores se apreciaban sobre todo como conjunto de individualidades técnicas.² En una segunda etapa, el examen de las dispersiones y de los histogramas de las puntuaciones de afinidad y de las puntuaciones sobre el valor técnico proporciona interesantes informaciones. Resumiendo, los procedimientos más clásicos de estadística descriptiva nos dan ya abundante información.

A continuación, un diagrama cartesiano sobre el cual figura cada ju-

2. R. Thomas, «Nouvelle technique sociométrique», en *Sports et sciences*, Ed. Vigot, 1981, págs. 177-207.

gador, situado a partir de sus dos puntuaciones, muestra el lugar que ocupa cada uno. Se ve en seguida a los excluidos, a los elegidos, a qué jugadores se juzga excelentes y a cuáles malos. La figura 10 mues-

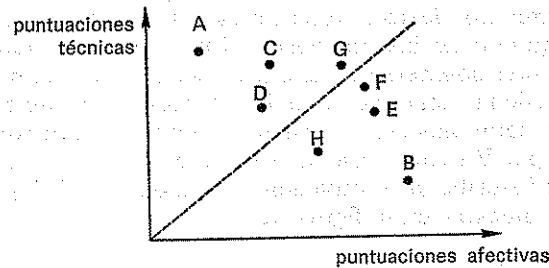


FIG. 10.— Diagrama en el que se cruzan las puntuaciones afectivas, en abscisas, con las puntuaciones técnicas en ordenadas

tra este diagrama. Aparecen en él, de manera muy clara, las posiciones de los jugadores. A es considerado como poseedor de una gran técnica, pero no es querido; B es considerado malo técnicamente, pero es apreciado por sus compañeros de equipo en el plano de las relaciones humanas. El capitán debe, pues, ser elegido entre los más cercanos a la cima de la diagonal (20, 20). Se puede utilizar esta regla de selección. En caso de igualdad, podría darse preferencia a quien presente la mejor puntuación de afinidad. Hay que tener también en cuenta, sin embargo, la personalidad del sujeto así situado.

II. El status de los jugadores

Se puede apreciar el *status* de cada jugador examinando la media de las puntuaciones recibidas y la media de las puntuaciones que ha dado. También es posible, con el fin de hacer un juicio más preciso, aplicar los cálculos de probabilidad utilizados habitualmente en sociometría. Así, el diagrama de la figura 10 puede completarse dibujando zonas de preferencia y zonas de rechazo definidas por un umbral de probabilidad determinado (en la práctica, en general, se escoge $p = .05$, o bien $p = .01$).

Designamos con:

- A, el valor límite del rechazo afectivo;
- B, el valor límite de la preferencia afectiva;
- C, el valor límite de la preferencia técnica;
- D, el valor límite del rechazo técnico.

Cada uno de estos puntos viene definido por sus dos coordenadas (x, y), de las que x representa la puntuación de afinidad e y la puntuación en cuanto a técnica. El origen queda entonces definido por las coordenadas (0, 0), la cima de la diagonal por (20, 20), A por ($x, 0$), etc. Trazando, por un lado, dos paralelas al eje de las abscisas, una primera a partir de C y una segunda a partir de D, y, por otro, dos paralelas al eje de las ordenadas, una a partir de A y la otra a partir de B, obtenemos diferentes áreas:

- de rechazo afectivo (0, 0), A, E, (0, 20);
- de preferencia afectiva B (20, 0), (20, 20), F;
- de rechazo técnico (0, 0), C, G., (20, 0);
- de preferencia técnica D (0, 20), (20, 20), H;
- de doble rechazo (0, 0), C, K, A;
- de doble preferencia J. F. (20, 20), H.

La figura 11 presenta esta adaptación.

El *status* de un jugador depende, pues, de su posición dentro de una de las diferentes zonas así delimitadas.

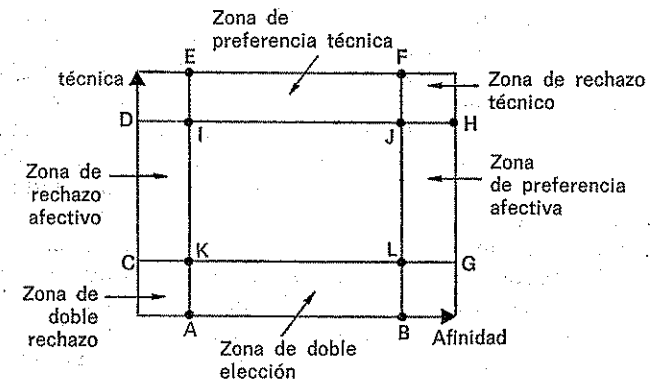


FIG. 11.— Espacio de las preferencias y de los rechazos asociados a un umbral de probabilidad

El estudio del *status* de cada jugador puede continuarse, con la ayuda de un diagrama, cruzando las notas recibidas con las notas otorgadas. Esto se hace primero en el terreno de las afinidades y, luego, en el de la técnica. La figura 12 presenta un esquema del primer caso. En las abscisas se colocan las puntuaciones recibidas, y, en las ordenadas, las puntuaciones otorgadas.

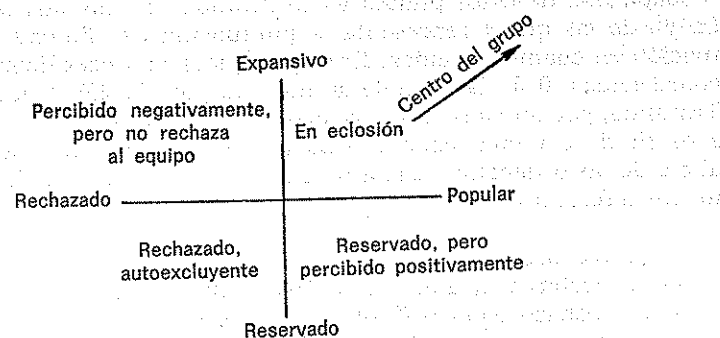


FIG. 12. — Gráfico precisando el *status* de cada jugador

III. Análisis multidimensionales

Al estudio de los sujetos observados individualmente sigue el análisis de sus relaciones. Este puede efectuarse utilizando el procedimiento clásico. Para ello basta retener sólo las dos o tres mejores puntuaciones otorgadas por cada uno, así como las dos o tres peores. Se obtienen así las preferencias y los rechazos tal como se registran tradicionalmente. Pero ello equivale a quedarse sin una información valiosa. La aplicación del ACP a la sociomatrix obtenida a partir de las respuestas a los cuestionarios permite practicar una verdadera radiografía de las relaciones en el interior del equipo. Evidentemente, para efectuar el ACP es preciso el uso de un ordenador.

Es posible efectuar dos análisis en cada sociomatrix. El encargado del estudio puede, en efecto, situar a los individuos-jugadores mediante las puntuaciones que han recibido, con lo que las notas otorgadas son las variables. Puede también situar a los individuos mediante las puntuaciones que han dado ellos, con lo que las notas recibidas son las variables. En cada caso, la posición de los jugadores en el plano principal (1, 2) y el lugar de las variables en el círculo de correlación informan de manera precisa sobre las relaciones entre los jugadores y su lugar en el seno del grupo.

En el caso de la sociomatrix de puntuaciones de afinidad, las casillas de la diagonal se completan poniendo un 20 en cada una. ¡Se supone que cada uno se otorga a sí mismo la máxima puntuación de afinidad! A continuación, en todos los ACP, se da la misma importancia a las apreciaciones de cada jugador tomando como métrica M la métrica D_1/σ^2 . El ACP de las puntuaciones técnicas proporcionan a menudo un plano principal (1, 2) que resume un mayor número de informaciones que el obtenido a partir de las puntuaciones de afinidad. En general, ello significa que existe en el seno del equipo un consenso

más importante sobre el valor técnico de cada jugador que sobre la atracción o el rechazo afectivo que éste suscita.

Evidentemente, pueden utilizarse otros métodos de análisis, multidimensional para sacar a la luz las relaciones entre los jugadores, especialmente el análisis factorial de correspondencias (AFC). Es conveniente dar a cada sujeto la misma importancia normalizando las puntuaciones otorgadas. Dicho de otro modo, se considera que cada jugador dispone de un mismo capital de puntos para distribuir. Puede ser también interesante proceder a la aplicación de un test de percepción sociométrica modificado. Este consiste en dar a cada jugador una hoja conteniendo los nombres de todos los miembros del equipo y pedirle que adivine la puntuación que le ha sido otorgada por cada uno de sus compañeros de equipo, por un lado en el caso de las afinidades y, por otro, en el caso de la apreciación técnica. Estos documentos de información se prestan a las mismas técnicas de análisis que los precedentes. También es posible observar la circulación de la pelota durante varios partidos y observar quién pasa a quién. El observador puede detectar divergencias entre la matriz así obtenida y otra, de carácter teórico, construida a partir de los puestos de cada uno y de la táctica utilizada. También aquí los métodos de análisis multidimensional proporcionan instrumentos muy útiles para la comprensión de la estructura del equipo.³

3. Si desea ver un ejemplo de aplicación, el lector puede consultar R. Thomas, *Sports et sciences*, Ed. Vigot, 1981, págs. 177-207.

LA COHESION DEL EQUIPO Y EL ROL DE LOS LIDERES

El análisis de las estructuras internas del equipo y de su funcionamiento, los procesos de evolución con vistas a una mejor adaptación a las exigencias de formación y de competición, hacen evidente la importancia del rol que desempeñan los líderes, entre los que ocupan un lugar muy destacado el entrenador y el capitán.

De hecho, la investigación de la eficacia plantea problemas psicológicos que desbordan ampliamente el marco de la técnica. 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.

Un equipo eficaz exige, no obstante, de cada uno de los jugadores, una voluntad de participación en el esfuerzo colectivo, pero esta voluntad sólo es posible dentro de un clima de confianza.

Este es el punto clave del problema del reparto de los roles, que debe asegurar una armonía entre lo que entra dentro del orden de la razón y lo que pertenece al orden de la sensibilidad.

I. Los diferentes roles posibles del entrenador

De un modo general, la organización del equipo, su funcionamiento y la distribución de los roles corresponden al entrenador. Esta concepción carismática del jefe sólo es beneficiosa para el equipo y para el completo desarrollo del jugador en la medida en que responda, a la vez, a las exigencias de la competición y a las de las necesidades fundamentales del ser. Resumiendo, la función de progreso es inseparable de la función de mantenimiento de los vínculos afectivos. Las investigaciones realizadas con equipos de muy alto nivel competitivo confirman la existencia de estas dos funciones complementarias.¹ Sin

1. Trabajos de investigación dentro del marco de los cursillos para entrenadores de equipos de nivel nacional.

embargo, en un equipo estructurado de manera democrática, tanto la función de progreso técnico como la función de refuerzo de los vínculos están aseguradas por el conjunto de los jugadores, que asumen una parte de responsabilidad de acuerdo con sus propias posibilidades. Algunos de ellos, más sensibles al problema del rendimiento, se convierten en líderes operativos; otros, más sensibles a la calidad del clima psicológico, se convierten en reguladores de tensiones.

Desde luego, esta visión de la eficacia puede parecer utópica para ciertos 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.

Esta visión de la eficacia se apoya en teorías que todo responsable deportivo debe integrar en su capital de conocimientos.

La existencia de dos de las necesidades básicas del ser se impone así a toda reflexión en materia de formación; la necesidad de autoafirmación es inseparable de la necesidad de intercambio.

Vemos aquí la concepción dinámica de la personalidad elaborada por Kurt Lewin,² que presenta al yo como una estructura coherente abierta al mundo exterior y que mantiene con éste unas relaciones complejas. Según Lewin hay tres niveles de expresión del yo: un nivel profundo situado en el núcleo de la personalidad, el yo íntimo; un nivel medio, el yo social, situado en la zona intermedia entre el núcleo central y la periferia, y, por último, un núcleo externo, el yo público, situado en la zona más superficial de la personalidad.

La existencia de estos tres niveles, íntimamente unidos en la acción colectiva, explica perfectamente, en lo que nos ocupa, la necesidad de progresar que refleja las exigencias del yo íntimo, que comprenden los valores fundamentales del ser y la necesidad de encuentro y de intercambio. Explica también, hasta cierto punto, la necesidad de pertenencia al equipo y la necesidad de consideración y de estima por parte de los directivos y del público.

Si, en un deporte individual, el yo íntimo puede expresarse libremente, en un deporte colectivo sus modos de expresión deben inscribirse forzosamente en el marco definido por las normas del equipo; esto equivale a decir que la personalidad del jugador está sometida a las limitaciones del grupo, que impone su propio ritmo psicológico y técnico. La dialéctica que se establece entre la personalidad del jugador y la del equipo puede ser percibida por este último como alienante, o, al contrario, como una fuerza emancipadora, según la calidad de las redes de comunicación que unen a cada jugador al conjunto.

La teoría psicoanalítica³ del fantasma colectivo puede también arro-

2. K. Lewin, *Psychologie dynamique*, PUF, 1967.

3. D. Anzieu, *Le travail psychanalytique*, Dunod, 1972.

jar luz sobre la reflexión acerca de este problema de la complementariedad de funciones y roles. Desde este punto de vista, es el equipo, concebido como realidad existencial, el que responde instintivamente a las dificultades del acontecimiento. En efecto, según esta teoría, las interacciones de los miembros de un grupo crean una resonancia afectiva particular que sirve de base a la unidad del grupo. La necesidad de seguridad y la necesidad de progreso son, en última instancia, secreciones de la vida del grupo. Lo que es cierto para todos los grupos limitados lo es también, naturalmente, para el equipo propio de un deporte colectivo.

Los observadores minuciosos constatan la presencia de este 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. Su sensibilidad con respecto a los demás hace posible la comprensión de los dos obstáculos que encuentra el equipo, y se inscribe de manera natural en la dinámica de progreso o en la dinámica de la regulación, de acuerdo con la situación psicológica del momento.

Las observaciones que acabamos de hacer hacen evidente la ambigüedad de la organización democrática del poder que se ocupa de las necesidades de los jugadores. Subrayan la importancia excepcional del rol que debe desempeñar el entrenador. Como observa Bourricaud,⁴ un jefe es realmente democrático cuando es responsable ante sus subordinados, lo que significa que debe ser elegido y controlado por ellos. En efecto, en el contexto de la organización deportiva, el entrenador no es elegido, sino impuesto por los directivos; esto constituye, de entrada, 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. Si este contrato se ve amenazado, la reacción normal de defensa se traduce en una oposición directa o indirecta a todas las formas de la autoridad instituida. 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 benéfica 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. Volviendo de nuevo a la concepción psicoanalítica, el padre debe ser

4. F. Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Plon, 1961.

equitativo en cuanto al interés que muestra por sus hijos. La desigualdad obstaculiza el proceso de identificación y compromete la unidad afectiva de la familia. Incluso si esta identificación se produce, el modelo de relación coloca a los hijos en una situación de dependencia psicológica, lo cual, como demuestra Campbell,⁵ conlleva la aparición de agresividad, y, como consecuencia, de angustia. En los equipos profesionales, donde el entrenador ocupa realmente el lugar de padre, la equidad es prácticamente irrealizable, ya que la distribución de recompensas está en función del valor técnico de los jugadores. El entrenador es visto por los menos dotados como protector de las grandes figuras, y esto provoca la aparición de un sentimiento de frustración y, por tanto, la desaparición progresiva del clima de confianza. La distribución de las recompensas en forma de primas no cambia en nada la situación de angustia de los jugadores. La aceptación de la autoridad del entrenador, que favorece la participación por considerarse ésta necesaria para la vida práctica del equipo, refuerza, pues, el potencial de acción de éste. En los capítulos precedentes hemos mostrado la existencia de una unión entre el factor técnico y el factor afectivo, lo que se ve confirmado por los trabajos de Lewin.

Todos los investigadores están de acuerdo en la necesidad de la existencia de un clima de confianza para el mantenimiento del rendimiento operativo. Si la larga experiencia del intercambio, que hace posible la aparición de las tensiones, frena momentáneamente la unidad funcional, la aparición progresiva de la unidad afectiva refuerza la comprensión entre los miembros del equipo, con lo que aumenta la energía global de éste.

Por último, 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, como hemos dicho ya, 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.

En la práctica, el entrenador y el capitán constituyen en principio

5. C. Campbell, *Practical applications of democratic administration*, Harper, 1952

dos centros de interacción alrededor de los cuales giran a la vez los conflictos y las aspiraciones. Uno y otro deben asumir una parte de las responsabilidades con un espíritu de perfecta comunión, sabiendo muy bien 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. Es posible que sean etapas necesarias para la aparición del «nosotros», pero tanto el entrenador como el capitán tienen el deber de hacer todo lo posible para superarlas. Resumiendo, 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

En épocas normales, el equipo deportivo está sometido de manera regular a agresiones internas y externas que alteran la armonía de su evolución. Los entrenadores saben por experiencia hasta qué punto un fracaso puede dañar la eficacia operativa, y es natural que se esfuercen por reducir sus nefastos efectos; constatamos, sin embargo, su vacilación en el momento de escoger los métodos de intervención, a menudo generosos, desde luego, pero 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.

Este problema sugiere una reflexión epistemológica sobre las intenciones de los investigadores que han intentado explicar el funcionamiento de la dinámica interna de los grupos restringidos. Creemos, en primer lugar, que el esfuerzo de conceptualización de Kurt Lewin y los trabajos de sus colaboradores clarifican el problema de la superación de los obstáculos que frenan el movimiento de progresión del equipo deportivo.

En efecto, según Lewin, el paso de un nivel de eficacia, N_1 , a un segundo nivel más elevado, N_2 , exige en primer lugar una decristali-

zación, es decir, un desbloqueo de las tensiones por medio de la reducción de las fuerzas de oposición, y, a continuación, un refuerzo de las fuerzas de evolución; ello equivale a decir que, 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.

La demostración de Kurt Lewin está representada simbólicamente por las fórmulas siguientes:

— Si en la célula A llamamos a las fuerzas de evolución fE y a las fuerzas de oposición fR , el equilibrio «casi estacionario» se obtiene cuando:

$$fE = fR \text{ o } fE + fR = 0$$

Si la tensión interna aumenta sin producirse la decristalización, tenemos:

$$fE_1 > fE \text{ y } fR_1 > fR$$

El desbloqueo resulta, pues, imposible, ya que:

$$fE_1 + fR_1 = 0$$

Para que se inicie el proceso de evolución, es necesario ante todo que:

$$fR_1 < fR$$

En estas nuevas condiciones:

$$fE_1 > fR_1$$

y el nivel de eficacia N_2 resulta accesible.

Según Allport,⁶ la decristalización se obtiene de manera práctica mediante la «catarsis» creada por una provocación emocional.

Según Bavelas,⁷ 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.

Es, pues, el acto de decisión el que permite el paso del nivel N_1 al nivel más elevado N_2 y constituye el vínculo natural entre la motivación y la acción. Es éste un fenómeno importante. La motivación por sí sola no basta para decristalizar las resistencias. Es necesario

6. G. W. Allport, «Catharsis and the reduction of prejudice», *J. Soc. Iss.*, 1, n. 3, 1945, págs. 3-10.

7. A. Bavelas, «Forces behind food habits and methods of change», *Bull. Nat. Res. Co.*, CVIII, 1942, págs. 35-36.

poner en marcha su dinamismo a través de la decisión, que tiende a afirmarse en la acción colectiva.

De acuerdo con las concepciones lewinianas, se trata en realidad 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.

¿Cómo traducir en términos deportivos las enseñanzas de K. Lewin sobre los mecanismos de desarrollo del grupo?

Digamos que el rendimiento de un equipo deportivo está en función de su capacidad de evolución, lo que supone previamente la liquidación de las situaciones conflictivas.

Esta constatación es de una gran importancia en materia de pedagogía, puesto que denuncia la insuficiencia de los métodos de intervención basados únicamente en la autoridad del entrenador, toda vez que éste determina entonces por sí solo el modo de actuar de los jugadores y determina también por sí solo los criterios de progresión del equipo.

Señalemos también el error que 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.

Existe también otro error: se trata del que consiste en sacrificarlo todo al rendimiento, en el que los jugadores ven una coacción insostenible. El rendimiento y la eficacia óptimos no pueden, pues, imponerse, sino que emanan de una voluntad de *estar y actuar conjuntamente*.

En este nivel del análisis, parece oportuno recordar la explicación que da Sartre al fenómeno de interiorización del deseo y del poder que permiten la superación dialéctica de las contradicciones y la evolución «inacabada» del proceso de unificación de las fuerzas internas del grupo.

Para mejor aclarar nuestra exposición, aplicaremos el análisis de Sartre a la observación de la vida del equipo deportivo con el fin de poder comprender mejor cómo actúan los jugadores en la búsqueda de la unidad psicológica y funcional necesaria para el rendimiento operativo.

De hecho, desde el punto de vista de Sartre, el jugador no está solo frente a los demás en el seno del equipo; él es el equipo mismo en la medida en que hace al mismo tiempo las veces de mediador y de asociado de los otros jugadores. «La formación binaria, como relación inmediata de persona a persona, es fundamento necesario de toda relación terciaria; pero, a la inversa, esta relación, en tanto que

mediación del nombre entre los hombres, es el fondo sobre el que la reciprocidad se reconoce a sí misma como tal relación recíproca.»⁸ Desde esta perspectiva dialéctica, cada jugador participa en la formación y en la cohesión del equipo, toda vez que el acto de decisión relativo al proyecto común hace de él el mediador natural entre los jugadores.

Este análisis muestra el rol nefasto del entrenador autocrático, que imposibilita la función de mediación del proyecto, ya que es él mismo quien tiende a imponerlo. En efecto, en una situación de dependencia coercitiva, el «recurso» natural de la dinámica unificadora ya no existe. El movimiento de progresión lo da el entrenador, quien imprime al equipo una fuerza exógena ajena a su vida real.

En realidad, el futuro del equipo deportivo es fruto de su propia creación; no depende de las buenas intenciones de los directivos, y, en este sentido, la dialéctica sartriana presenta un verdadero avance con respecto a las concepciones mecanicistas que otorgan a las estructuras el papel fundamental en los procesos de unificación y de desarrollo del grupo.

Creemos que el devenir del equipo debe elaborarse incesantemente y no puede identificarse definitivamente en ninguna circunstancia con un modo de existencia, aun cuando éste favorezca de momento la satisfacción de las necesidades individuales. Por lo demás, es imposible la fijación, ya que el movimiento, que hace descubrir los límites de lo real, lleva en su seno las fuerzas de renovación que lo llevan hacia la codiciada pero jamás alcanzada posibilidad. Resumiendo, 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 en seguida para dar paso a un nuevo estilo que lo prolonga e integra en un nuevo modo de existencia.

El proceso de desarrollo interno del equipo,⁹ explicado a partir de las concepciones lewiniana y sartriana, toma la forma de un movimiento en espiral en el que cada «unidad dinámica» comprende dos fases complementarias; una de progresión técnica y una fase de mantenimiento, esta última preparatoria de aquélla (véase fig. 13).

En la práctica, asistimos a un nuevo cuestionamiento de los «modos» de expresión del equipo, que utiliza las riquezas de su experiencia pasada para afirmar sus nuevas potencialidades.

Nós parece importante llamar la atención de los entrenadores hacia la necesidad de esta alternancia, que mantiene la integridad del movimiento de progresión. Por otro lado, la eliminación de los conflictos permite a los jugadores una mejor percepción de sí mismo, lo

8. J.-P. Sartre, *Critique de la raison dialectique*, Gallimard, 1960, pág. 189.

9. Modelo de funcionamiento analizado por el equipo de investigadores de la Universidad François-Rabelais de Tours dentro del marco del cursillo universitario «Formation aux relations et à l'animation des groupes».

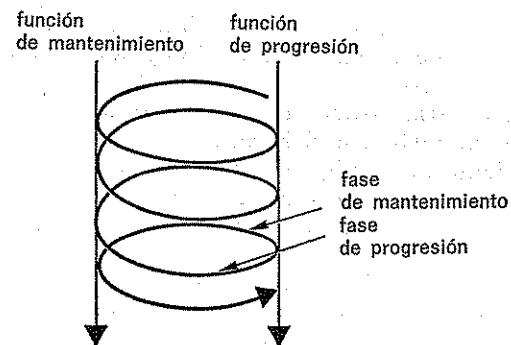


FIG. 13

que facilita el intercambio mientras éste, a su vez, engendra la aparición del proyecto y el deseo de llevarlo a buen fin.

Desde esta perspectiva, el rol del entrenador no consiste ya en imponer «modelos» de progresión exteriores a la vivencia del equipo y que se convierten en una limitación. Su rol consiste, más bien, 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 es, en cierto modo, un aprendizaje de la responsabilidad.

Esta nueva concepción de la evolución interna del equipo supone, de hecho, la existencia en cada jugador de una necesidad real de superación de sí mismo y de una necesidad de amistad. Volvemos al análisis de Sartre, que atribuye a la necesidad el rol de «motor» de la dialéctica: «Todo se descubre en la necesidad: es ésta la primera relación totalizadora del hombre con el conjunto material del que forma parte.»¹⁰

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 la intermediación de los otros jugadores, de los compañeros de equipo. Pero esta relación dual adquiere una dimensión unificadora gracias a los proyectos comunes, que desempeñan el papel de mediadores.

Sartre muestra claramente la sutileza de esta relación.¹¹

«Estos dos hombres hacen juntos cierto trabajo, cada uno adapta su esfuerzo al esfuerzo del otro, cada uno se acerca o se aleja según lo exige el momento, cada uno hace de su propio cuerpo el instrumento del otro en la medida en que hace del otro su propio instrumento; cada uno prevé en su propio cuerpo el movimiento del otro, lo integra

10. *Op. cit.*, pág. 166.

11. *Op. cit.*, pág. 198.

a su propio movimiento como movimiento anticipado, y, de repente, cada uno se mueve para quedar integrado como medio dentro del movimiento del otro.»

Este hecho, traspasado al contexto de la dinámica del equipo, hace evidente la importancia del papel que desempeña la trascendencia del movimiento que obliga a cada jugador a ver a los otros compañeros de equipo como los medios más eficaces para alcanzar cierto objetivo, y, al mismo tiempo, lo obliga a verse a sí mismo como instrumento del equipo en la búsqueda de ese mismo objetivo, que podemos entonces calificar de común.

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.

Por último, esta concepción de la unidad dinámica sólo es viable en la medida en que cada jugador esté disponible, lo que, por lo demás, expresa claramente Sartre: «Cada uno hace de su cuerpo el instrumento del otro.» Aun cuando esta disponibilidad sea consecuencia de la trascendencia del proyecto, es necesaria para su realización.

Nosotros, por nuestra parte, creemos, como Carl Rogers,¹² que existe en el hombre una capacidad personal de superación. Esta concepción, que podríamos tachar de idealista, puede por sí sola explicar por qué cada jugador desea ser útil para permitir la afirmación del otro. De hecho, se manifiesta de manera más o menos consciente cierto interés sincero, ya que la superación de los demás refuerza en cada jugador su propio movimiento hacia los fines anhelados. En última instancia, 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 a 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

Esta concepción del equipo propio de un deporte colectivo, en la que el interés operativo se mezcla con la ética de las relaciones humanas, nos lleva a estudiar el problema de la autoridad dentro de un conjunto más amplio. 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.

Observamos una relación muy estrecha entre las manifestaciones de «liderazgo» y la satisfacción de las necesidades básicas de los jugadores, lo que equivale a decir que el entrenador debe ante todo

12. C. Rogers y G. M. Kinget, «Psychothérapie et relations humaines», *Studia psychologica*, Universidad de Lovaina, 1962.

responder a las expectativas del equipo. En estas condiciones, el entrenador refuerza lo que en la jerga deportiva se denomina con buen humor el «espíritu de equipo», que es asimismo una «secreción» de éste. Dentro de este contexto, la noción de rol sustituye a la noción de «líder nato». 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. Se convierte entonces, según el estado psicológico de los jugadores, y para algunos de ellos, en un «modelo» que corresponde a su «superyo», para otros en un «padre» que les da seguridad, y, por último, para quienes tienen necesidad de eliminar sus conflictos, en una catártica «área proyectiva».

A estos complejos roles se suma el que consiste en mantener la trascendencia del proyecto. Como hemos dicho ya, el proyecto común permite a cada jugador superar sus contradicciones y al equipo salvar los obstáculos inherentes a la competición.

Ello 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.

Esta concepción de la autoridad y del poder 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.

Con el fin de clarificar nuestro estudio, proponemos cinco hipótesis que, en principio, deberían facilitar la elaboración de una gestión humana del equipo deportivo.

a) *Primera hipótesis.* «El esfuerzo empleado por los jugadores para la realización de un proyecto de su agrado se confunde con su necesidad de «ser mejores».»

Esta hipótesis hace hincapié en la relación que debe existir entre la «voluntad de ser» y las situaciones en que ésta se expresa.

b) *Segunda hipótesis.* «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) *Tercera hipótesis.* «La voluntad de compromiso del jugador está en función de la calidad del proyecto colectivo.» Ello equivale a

decir que la adecuación del proyecto a las aspiraciones del jugador produce el esfuerzo destinado a alcanzarlo y realizarlo.

d) *Cuarta hipótesis.* «Los jugadores situados en un clima psicológico favorable aprenden a ser responsables de sí mismos y de la colectividad», con lo que se sobreentiende que la participación en las responsabilidades no es sólo un hecho que corresponda unilateralmente al entrenador, sino que se convierte en una necesidad dentro de un equipo coherente, puesto que constituye una respuesta a las necesidades naturales de autoafirmación y de libertad.

e) *Quinta hipótesis.* «Las capacidades de creación y de integración en el "colectivo" existen en todos los jugadores; basta con descubrirlas y ejercerlas.»

Esta constatación va contra la opinión general que tiende a hacernos admitir que el éxito del equipo depende básicamente de la personalidad del líder, cuya misión consiste en mandar.

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

Para que pueda ser contemplado por todos los jugadores como confidente, «padre protector», emancipador y coordinador a la vez, el entrenador debe ante todo formar parte integrante del equipo. En la medida en que él mismo es el equipo, puede adquirir la autoridad real que hará de él un «modelo». En la medida en que hace que coincidan las legítimas aspiraciones de los jugadores y los fines perseguidos por el equipo, el entrenador se vuelve útil y necesario, incluso imprescindible; en definitiva, 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».

Por último, la autoridad del entrenador no es una entidad exterior a la vida del equipo; es un hecho propio del equipo y que le es útil, necesario, para poder superar sus propias contradicciones y límites. Entra dentro de la dinámica global como elemento de estímulo o de seguridad, según los acontecimientos. Es el «alma» del equipo, no su «tirano».

Desde esta perspectiva, estamos muy lejos del «dios jefe», del «superman» que se considera a y se contempla como alguien de naturaleza diferente y superior a la de los jugadores y cuya razón de existir se afirma en el acto del mando.

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.

Contrario a toda delegación de poder, se ve condenado, en su soledad autocrática, a hacerlo todo él solo. Con el fin de reforzar su posición, se ve a menudo obligado a practicar la política maquiavélica de la división (dividir para gobernar), lo que conlleva irremediablemente una ruptura de la cohesión.

En esta relación asfixiante, cada jugador se convierte rápidamente en rival para los 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.

Descubrimos entonces situaciones especialmente humillantes en las que el entrenador se dedica a dramatizar este clima de dependencia con el fin de obtener una mayor obediencia por parte de los jugadores; el recurso del peligro exterior o de la amenaza de abandono constituyen dos métodos eficaces para que su autoridad se vea reforzada. En este universo tan deprimente, los únicos lazos entre los jugadores son relaciones de rechazo interindividual. Cada jugador se siente amenazado y organiza su defensa. La relación con los demás se vive como un duelo. Se trata de «poseer» al otro para poder neutralizarlo mejor. La absorción progresiva de los demás hace finalmente del entrenador y de los jugadores «cosas» incapaces de escapar a la inercia. En definitiva, el problema de la cohesión, el problema de la complementariedad de los roles en beneficio de la función de progreso y de la función de reducción de tensiones se plantea en todas las células sociales destinadas a la producción. Lo vemos, de manera especialmente clara, en la empresa, cuya rentabilidad constituye su problema de supervivencia.

El mundo de la empresa se viene esforzando últimamente por reconvertir la mentalidad de sus cuadros. El rendimiento no es ya cuestión del jefe, sino de los servicios concebidos como lugares e instrumentos de participación. La afloración de niveles de calidad que hemos evocado más arriba es una prueba tangible de la importancia del hombre en el proceso de producción. Al igual que en el equipo deportivo, el proyecto global de la empresa es el origen de su cohesión; al igual que en el equipo deportivo, los obreros deben participar en las decisiones que confirman su existencia; al igual que en el equipo deportivo, los cuadros confirman su autoridad a través de su capacidad de mediación. El equipo deportivo, las empresas, es decir, todas las instituciones productoras de bienes materiales o culturales, descubren el valor único del hombre responsable de sí mismo y de los demás.

LOS FUNDAMENTOS DEL JUEGO COLECTIVO

I. El rendimiento y los conflictos

Creemos importante estudiar la influencia del rendimiento concebido como elemento decisivo del juego colectivo e intentar ver en qué condiciones constituye una fuerza integradora de las energías individuales. Es incuestionable el aspecto positivo de la victoria sobre el adversario, que permite a todos los jugadores satisfacer su legítima necesidad de superación y de progreso y que, en cualquier situación en que se alcance, siempre se considera como algo agradable por parte del conjunto de los participantes, que, gracias a ella, se sienten momentáneamente unidos.

En la medida en que la victoria constituye una finalidad natural del equipo, refuerza los lazos entre los jugadores aun cuando el clima afectivo del equipo no sea perfecto. Esto es evidente, el valor del éxito refuerza en cada uno su autoestima y el deseo de compromiso. En la práctica, esta influencia del éxito aumenta dentro del marco de los encuentros amistosos, que, en principio, eliminan de la prueba todo carácter de agresividad u hostilidad, aun cuando la fuerza de los hábitos provoque que a veces degeneren.

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 lo tanto, de la cohesión.

No obstante, si la victoria representa para el equipo un fin en sí mismo, las consecuencias psicológicas son diferentes, ya que esta orientación psicológica falsea los procesos de integración favoreciendo la aparición de fuerzas perturbadoras que tienen un efecto negativo sobre los individuos. La victoria representa para algunos equipos el interés primordial, ya que constituye un medio de conseguir más bienes materiales. Estamos pensando en especial en los equipos profesionales que se ven obligados por la fuerza de las circunstancias a abordar los partidos como pruebas de fuerza cuyos resultados se traducen en pri-

esfuerzo en la búsqueda del sentido que cada uno debe dar a su propia existencia.

A este respecto, Mulder² propone algunas reflexiones que confirman nuestro punto de vista. Sus trabajos muestran de manera evidente 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. En este contexto, la adquisición de poder es la expresión de la voluntad de ser.

Tras pasada al plano del equipo propio de deportes colectivos, esta concepción del poder arroja una nueva luz sobre la situación de los jugadores sometidos a las exigencias del rendimiento, que está también vinculado en la práctica a su bienestar material.

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.

Además, Mulder llama nuestra atención hacia los fenómenos subjetivos que hacen evidente la existencia de sentimientos ajenos al cebo del beneficio. Por nuestra parte, estamos totalmente convencidos de que 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. Esta engrandece a los que la asumen como un hecho natural. Este problema ha sido objeto de estudio por parte de los psicólogos; sus conclusiones son coincidentes. Revelan la 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.

Los trabajos de Adams y su teoría de la desigualdad³ muestran que el sentimiento de injusticia es provocado en mayor medida por el desprecio de los demás que por el tipo de ganancias obtenidas. Nosotros opinamos que la injusticia aparece cuando existe un desequilibrio entre lo que se da y lo que se espera, y que esta expectativa no se limita a la posesión de bienes materiales. Es más bien la espera de

2. M. Mulder, *Group structure, motivation and group performance*, Mouton, 1963.

3. J. S. Adams, «Inequity social exchange», en *Advances experimental social psychology*, vol. 2, London Academic Press, 1965.

reconocimiento por parte de los demás. Esto muestra de manera evidente la importancia capital del sentimiento de dignidad, fundamento de la conciencia de sí mismo.

Este concepto del juego colectivo cuestiona las finalidades de la competición. Se trata de conocer las intenciones del entrenador y de los directivos, con lo que nos encontramos en el núcleo del problema de la educación. 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; la cohesión interna no es entonces más que un fenómeno ajeno a la necesidad de amistad. 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 a cada uno situarse en el contexto de la solidaridad recíproca. El problema de los fundamentos del vínculo colectivo, consecuencia de la participación, merece un análisis minucioso que intentaremos hacer a continuación.

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 que permite a cada cual vivir el encuentro en un nivel existencial 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.

El otro no es ya el objeto, se convierte en una realidad única cuya situación de exterioridad resulta necesaria para la expresión de las potencialidades individuales.

La acción colectiva se funde con el movimiento de emancipación, que lleva a los jugadores a vivir la experiencia de la solidaridad.⁴

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

4. R. Chappuis, *La solidarité, une certaine façon d'être*, Ed. Les Monédières, 1985.

III. Las teorías explicativas

Esta concepción de la formación exige de cada jugador una revisión total de sus hábitos mentales y afectivos. No se trata ya de considerar al adversario como un obstáculo para nuestro propio éxito, no se trata ya de buscar los honores o las gratificaciones olvidando que el significado profundo de la acción colectiva sigue siendo el intercambio mutuo.

En este contexto específico, el vínculo colectivo no puede ser el definido por el psicoanálisis.

Freud⁵ explica, en efecto, la relación interna del grupo por el vínculo que une a cada miembro con el líder. Sus dos esquemas explicativos parecen adecuarse a los equipos «inmaduros»:

— El primer esquema es el del *transfert*: el jefe sustituye a la imagen del padre. En la medida en que los hijos se sienten unidos al padre por el afecto que éste les da, el grupo mantiene su coherencia.

Este esquema puede explicar la situación de los jugadores tímidos, inmaduros, en el seno del equipo, donde el entrenador hace a menudo las veces del padre que da seguridad y afecto.

— El segundo esquema es el de la tribu primitiva,⁶ que explica el vínculo de los hermanos por medio del deseo común de poseer el poder del padre.

Esta explicación puede aplicarse a las personalidades del equipo, cuyo esfuerzo consiste a menudo en suplantarlo al entrenador en el ejercicio del poder.

Desde estas dos perspectivas, la relación con los demás es esencialmente de tipo posesivo. La vemos en los equipos aficionados a los honores o a la búsqueda de bienes materiales. En uno y otro caso, los jugadores están superficialmente unidos por la acción, y la distribución de las recompensas los separa inexorablemente. En efecto, una distribución equitativa frustra a las «vedettes», en tanto que una distribución proporcional a las capacidades individuales es considerada por los «mediocres» como una injusticia.

Los trabajos de C. Faucheux y de Thibaut,⁷ que confirman esta hipótesis, examinan los problemas de conflicto en relación con las es-

5. S. Freud, «Psychologie collective et analyse du Moi», en *Essais de psychanalyse*, París, Payot, 1984.

6. S. Freud, *Totem et tabou*, París, Payot, 1924 (trad. cast.: *Tótem y tabú*, Madrid, Alianza, 1983).

7. C. Faucheux, J. W. Thibaut, «L'approche clinique et expérimentale de la genèse des normes contractuelles dans différentes conditions de conflict et de menaces», *Bulletin du CERP*, 13 (4), 1964, págs. 225-243.

estructuras de poder. Estos autores muestran que, 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.

El modelo psicoanalítico de la relación, que hace del entrenador la pieza clave del vínculo colectivo, se adecua, pues, perfectamente a 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. Hemos constatado la existencia de esta irritante sensación en nuestras entrevistas con algunos jugadores profesionales de fútbol, en las que los temas de discusión giraban a menudo en torno al egoísmo o a la injusticia de los directivos.

Esta relación de fuerza queda demostrada por los trabajos de Deutsch y Krauss,⁸ que prueban que la existencia de un peligro exterior provoca en ciertos grupos reacciones de hostilidad por parte de los miembros que se sienten amenazados. Podemos ver también esta atmósfera de recelo y de angustia en las formaciones deportivas en que los jugadores no han alcanzado su plena madurez. Citamos dos ejemplos que ilustran esta angustia que tan opresora resulta para los individuos víctimas de un sistema alienante.

IV. Caso del entrenador X

Este hombre, de gran reputación técnica y moral, poseedor de todas las cualidades necesarias para realizar su tarea, se encuentra en la incapacidad de actuar debido a la situación sin salida en que se halla.

Llamados a consulta, y apoyándonos en el estudio clásico del equipo basado en el análisis clínico y psicosociológico, constatamos que el poder real del entrenador es algo compartido con el director técnico. Este último es un hombre ambicioso que intenta imponer como entrenador a uno de sus amigos, antiguo jugador internacional de fútbol.

Esta distribución anárquica del poder —que se desarrolla dentro de un clima de recelo— tiene como consecuencia el aumento de la se-

8. M. Deutsch, R. M. Krauss, «Studies of interpersonal bargaining», *Journal of Conflict Resolution*, 6 (1), 1962.

gregación en el seno del equipo, mientras los jugadores se esfuerzan realmente por sacar de esta situación el máximo partido. Los mediocres buscan el apoyo del director técnico para evitar que les destituyan, y las grandes figuras utilizan la oposición entre los dos detentadores del poder para practicar la política de la «puja».

Una entrevista con el entrenador aclara su situación: mermada su influencia, amenazado de despido por un rendimiento insuficiente, se halla en la imposibilidad de reaccionar con eficacia, ya que la sustitución de los mediocres reforzaría automáticamente la posición del director técnico mientras que, por el contrario, mantenerlos en su puesto significaría una merma constante de las posibilidades de éxito de las grandes figuras.

Este entrenador, angustiado, habla de abandonar su puesto (lo que hará tres meses más tarde). Su preocupación inmediata es restablecer su reputación con respecto al público mal informado, con el fin de evitar perder su prestigio, que es en ese momento la única garantía de su futuro.

Estamos en presencia de una red de comunicaciones en la que la relación de fuerza beneficia al director técnico: la amenaza es a la vez exterior, a causa de la nefasta actitud de este último, e interior, debido a la falta de madurez de los jugadores.

Cada uno de los miembros, al sentirse personalmente víctima de la situación, tiende a reaccionar de manera agresiva o, por el contrario, se abandona al poder según las circunstancias.

No puede proponerse ninguna solución positiva, habida cuenta de la importante posición que ocupa el director técnico en el lugar. Además, el factor del rendimiento impone al entrenador una política de compromiso con el fin de evitar el desmembramiento del equipo. El equipo se halla, pues, inmerso en un universo cerrado, en el interior del cual toda iniciativa personal es mal interpretada e incluso considerada como un peligro para sus miembros.

La interpretación psicológica es la que mejor conviene a este equipo. En efecto, el vínculo colectivo tiene como fundamento la presencia de dos personas que detentan el poder. Los jugadores se sienten dependientes de esta autoridad inestable, lo que naturalmente los llena de inquietud. Para evitar que les expulsen del equipo, los mediocres, como hemos dicho antes, se ponen bajo la protección del director técnico, que aprovecha esta situación para reforzar su influencia. Existe, pues, entre estas personas, una relación de intereses contraria a la acción del entrenador. Los jugadores *vedettes* están animados por una doble intención. Apoyan al entrenador en su esfuerzo de promoción técnica, ya que ésta les asegura el aumento de las «primas», pero utilizan la oposición para tener su propia influencia con respecto a los mediocres y al público.

El conjunto de los trabajos descritos explica los diferentes aspectos de esta situación conflictiva, mientras que la actitud defensiva

de los miembros del equipo es analizada perfectamente por Bion⁹ en su esquema de la adaptación que permite al grupo organizarse para defenderse de situaciones de angustia. En este caso concreto, las tres «hipótesis de base» son válidas, según las circunstancias.

La dependencia respecto de la autoridad ofrece la seguridad a cada jugador. La «conexión» refuerza esta seguridad mediante la elaboración de relaciones privilegiadas, y las actitudes de hostilidad o de huida intervienen en momentos precisos, para evitar ser víctimas de la oposición de los dos responsables. En la práctica, esta situación se traduce en «obligaciones» que incitan a los jugadores a tomar partido en favor del entrenador o en favor del director técnico.

V. Caso del jugador Y, internacional de fútbol

La historia de este joven de 23 años es especialmente dolorosa. Huérfano de padre a los 11 años, abandona la escuela para entrar a trabajar como aprendiz en una fábrica de aparatos electrodomésticos. Su madre tiene un pequeño negocio de bebidas. Al hacerse demasiado duro el trabajo, vuelve a casarse con un obrero agrícola, rudo y brutal. El chico se lleva mal con el recién llegado y la vida en la casa se hace en seguida imposible a pesar del cariño de la madre por su hijo.

A los 14 años, la ruptura se consuma; este joven sólo tiene una idea en la cabeza: vengar a su madre, que es objeto de un trato brutal, y vengarse él mismo de las injusticias y mezquindades de que ha sido víctima. Los años pasan... Esta idea fija persiste y encontramos más tarde al joven en el mismo estado de espíritu.

Una entrevista hace aparecer inmediatamente un sentimiento de agresividad respecto al entrenador. Este, sin embargo, es considerado por el conjunto del equipo como un hombre perfectamente al corriente de los problemas técnicos y psicológicos.

En las dos entrevistas siguientes aparece la existencia de una inquietud oculta y de un gran deseo de acercamiento hacia el capitán del equipo, personalidad generosa y tranquilizadora.

La complejidad de la situación nos lleva a proponer a este jugador la prueba del TAT. Los resultados más significativos corresponden a las láminas 6 BM y 8 BM.¹⁰

Recordemos que la primera representa una escena con dos personajes: una anciana vuelta hacia una ventana, y un joven pensativo.

La segunda lámina pone en situación a cuatro personas. Hay un

9. W. R. Bion, *Experiences in groups*, Londres, Tavistock, 1961 (trad. cast.: *Experiencias en grupos*, Barcelona, Paidós, 1980).

10. Recordemos que la lámina marcada BM es utilizable a la vez por los muchachos y por los hombres.

niño en primer plano, y, en segundo plano, dos hombres se inclinan sobre el cuarto personaje tendido sobre una cama. Podemos observar también la presencia de objetos peligrosos: un cuchillo en la mano del personaje que se inclina sobre la víctima y una escopeta de pie en el lado izquierdo de la lámina.

Con el fin de evitar al lector un largo informe global, nos limitaremos a extraer dos pasajes muy interesantes y que parecen ser inequívocamente proyecciones del jugador.

1. *A propósito de la placa 6 BM.* «Parece que este joven quiere a su madre. Parece que quiere ayudarla y no puede. Tal vez haya problemas económicos. De todos modos, creo que este muchacho está inquieto.»

Es indudable que esta descripción se adecúa perfectamente a la situación afectiva del interesado. El problema del dinero, la imposibilidad de una ayuda efectiva, son realmente los principales elementos de su propia vida anterior.

2. *A propósito de la placa 8 BM.* Los objetos peligrosos han sido percibidos inmediatamente: «El señor tendido en la cama ha cometido un fallo yendo de caza. El cirujano está practicándole una operación. Creo que el niño sonrío. Quizá no sea muy grave.»

La sonrisa del niño asociada al drama del hombre puede reflejar la actitud del jugador frente a su padrastro, a quien querría realmente ver desaparecer.

Encontramos esta misma ambigüedad en el comportamiento del jugador con respecto al entrenador. Este hace las veces de padrastro y su *status* de autoridad prohíbe toda manifestación de simpatía. Por el contrario, el capitán del equipo, muy bien aceptado por todos sus miembros, representa a la madre, cuyo cariño perdido constituye una carencia irremediable. Parece evidente que la presencia del entrenador y la del capitán reviven en gran medida el drama infantil, favoreciendo la reaparición, en un momento u otro de la vida deportiva, de aquellos fantasmas originales.

El comportamiento negativo del jugador, revelado por la última entrevista, está dominado alternativamente por el temor enfermizo a ser sancionado por el entrenador y por la voluntad de emancipación. Esta contradicción fundamental convierte en precaria toda tentativa de auténtica comunicación con el entrenador e incluso con los compañeros de equipo.

Estos dos ejemplos muestran claramente la inmadurez psicológica de algunos jugadores.

En el primer caso, el entrenador es abandonado por una parte de su equipo; éste lleva mucho tiempo sometido a la presión de una autoridad dividida.

En el segundo caso, los efectos nefastos de una infancia difícil se

prolongan en la vida deportiva del jugador, presa de sentimientos contradictorios.

En ambos casos, los equipos son incapaces de alcanzar un buen nivel de cohesión. La razón debe buscarse en el modo de relación, que es de tipo instrumental.

En el primer caso, el entrenador está sometido al poder del director técnico, y los jugadores, por su parte, están sometidos a la doble y divergente presión del entrenador y del director técnico.

En el segundo caso, el jugador infeliz, víctima de la desaparición del padre, no ha llegado a dominar las consecuencias de su dolorosa experiencia filial.

El vínculo colectivo es en ambos casos de orden «instintivo». Los jugadores están positiva o negativamente unidos, según las circunstancias, por su relación de dependencia con respecto a la autoridad.

El carácter de este vínculo, que ponen de relieve el psicoanálisis y la psicología, resulta elemental, ya que la relación mecanicista que introduce las relaciones de fuerza tiende a destruir el equilibrio afectivo de los miembros del equipo.

La descripción de estos casos concretos cuestiona el concepto tradicional del vínculo colectivo, que convierte al entrenador en el promotor de la cohesión. Añadiremos que no se trata aquí de minimizar la importancia de su rol; su aportación humana y técnica resulta insustituible. Se trata, más bien, de saber cuál es su verdadera influencia en el proceso de creación que hace aparecer progresivamente la unidad del equipo.

Es preciso admitir una verdad que las ciencias humanas se han encargado de demostrar: 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.

La reflexión fenomenológica nos hace, por lo demás, tomar conciencia del hecho de que el vínculo entre los jugadores de un mismo equipo es el sentimiento de «pertenecer» a la existencia de «los otros», y no de la «identificación» con el jefe, como cree Freud; la obediencia no es sinónimo de adhesión, y la relación de autoridad puede volverse alienante.

Hay otro error de juicio que bloquea la comprensión de los hechos. 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.

En efecto, se puede querer a un mismo objeto sin por ello sentirse unidos, aun cuando este objeto, para ser manipulado, exija la acción conjunta de quienes lo poseen. Puede constatarse este fenómeno de pseudocoherencia en ciertos juegos de la primera infancia.

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

En el curso de una entrevista aparecida en un artículo en 1985, el guardameta de un equipo nacional de fútbol expresa en estos términos su punto de vista sobre los cambios en el estado de ánimo de los jugadores: «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.»

Esta cita da una explicación del vínculo colectivo mucho más convincente que la de Freud, que acabamos de estudiar, y mucho más reconfortante que la de Sartre, que creemos útil recordar. En efecto, el individualismo sartriano acaba en un *impasse*, y su infierno no tiene como origen a los demás, sino a él mismo, es decir, la soledad; si el otro es sólo la proyección de uno mismo, se convierte perfectamente en la imagen del infierno, réplica inútil y sin límites de una soledad irremediable, sin esperanza, ya que no hay libertad.

Pero el punto de vista del portero del equipo de... muestra claramente que 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, y cuando el autor declara: «El nuevo ímpetu que permite a cada cual expresar mejor lo que vale es consecuencia de un cambio en el estado de ánimo», hace evidente 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.

En este nivel del análisis, nos vemos obligados a plantearnos la última cuestión: ¿Tiene el auténtico vínculo colectivo como único fundamento la amistad o el respeto, o bien hay que creer, como dice Max Pagès,¹¹ que estos sentimientos constituyen tan sólo respuestas congruentes a un sentimiento más profundo que sería *la angustia de la soledad*? Para Pagès, la conciencia de nuestra soledad es la realidad primera, y el vínculo colectivo es justamente la conciencia de esa soledad compartida.

El otro se convierte en mi semejante en la medida en que siente la misma angustia.

Trasladada al plano del deporte colectivo, este concepto del vínculo convierte, pues, al equipo en la estructura que permite a cada cual superar el drama histórico, el que lo sitúa frente a la nada. 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.

Estamos destinados a testimoniar que el «nosotros» constituye la realidad más profunda de nuestro ser, y este testimonio se mezcla con la acción que une lo individual a lo colectivo, lo singular a lo universal. «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. En este nivel de la reflexión, volvemos a encontrarnos aquí con la posición de los existencialistas. Al finalizar este análisis, constatamos que estamos muy lejos de los conceptos tradicionales del juego colectivo. A nuestro modo de ver, el verdadero combate, cuyo valor educativo ha sido señalado innumerables veces, es el que aceptamos contra nosotros mismos y con la ayuda de los demás. Es el combate contra nuestra propia inercia contra nuestro egoísmo, ambos, a nuestro modo de ver, consecuen-

11. M. Pagès, *La vie affective des groupes*, París, Dunods, Organisations et Sciences humaines, 1968 (trad. cast.: *La vida afectiva de los grupos*, Barcelona, Fontanella, 1977).

cia de la desaparición del componente humano en las actividades del hombre.¹²

VII. Los dos sentidos del juego colectivo

El análisis del vínculo colectivo muestra claramente los dos sentidos que pueden atribuirse al juego colectivo. En efecto, 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. Desde estas dos perspectivas, el concepto de lo «colectivo» pierde su significado fundamental, ya que 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.

¿En qué medida responde el deporte profesional a esta ética? Quien dice profesionales dice especialistas en la producción de un espectáculo, retribuidos en función de sus capacidades técnicas. El hombre como jugador corre el riesgo de desaparecer en beneficio del público. Es un esfuerzo vano querer encontrar aquí el sentido histórico de 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 social. En el deporte profesional, el colectivo constituye un medio de promoción social, pero ésta está distribuida de manera desigual: aquello que lleva hacia el «nosotros» dentro del equipo es generado por y genera el «nosotros» de los otros equipos. El concepto de lo «colectivo» reencuentra su sentido inicial, en el que el «actuar con» se convierte en expresión viva del «estar con». ¿En qué medida responde el deporte profesional a esta ética del juego colectivo?

Por último, si bien el juego colectivo en tanto que estructura de relaciones presenta el mismo sentido en el deporte profesional que en el *amateur*, en cuanto a valor humano y social, sus significados son diferentes e incluso opuestos.

12. R. Chappuis, *Psychologie des relations humaines*, PUF, 1986.

LA PERSONALIDAD DE BASE DEL EQUIPO Y SU ESTILO DE JUEGO

I. Unicidad de cada equipo

Cuando hablamos de personalidad de base del equipo, hacemos referencia a los autores que han mostrado claramente el carácter original de 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. Presenta, pues, una sensibilidad especial que se caracteriza por un modo de expresión concreto de acuerdo con su personalidad de base.

La psicología de la forma, que nos ayuda a comprender por qué un todo da un sentido a sus componentes y les impone un modo de expresión único y original, puede también ayudarnos a comprender por qué un equipo de deporte colectivo no puede parecerse a otro equipo aunque ambos estén compuestos del mismo número de jugadores.

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 y que, en el sentido físico y psicológico, comparten la mayoría de los jugadores.

Como hemos mencionado en un capítulo precedente, el jugador extranjero trasladado a un contexto cultural y social demasiado alejado de su medio de origen choca con una serie de problemas; y estos mismos 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. Sin dejar de oponernos a los modos convencionales de organización del juego, bien basados en el dominio físico del adversario (defensa individual), bien en el dominio del espacio (defensa de zona), debemos lógicamente preguntarnos qué adecuación podría existir entre un modo de organización de juego impuesto por el entrenador y el estilo de su equipo, que, como acabamos de decir, debe ser la expresión de su personalidad de base.

El entrenador posee, desde luego, 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? En términos existenciales, ¿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? Y, a la inversa, ¿puede exigir de su equipo una organización de juego basada en el dominio del espacio (defensa de zona) cuando los jugadores prefieren vencer físicamente la resistencia del adversario?

La literatura abunda en expresiones que, dentro de la diversidad de sus significados, muestran hasta qué punto la fuerza física y la inteligencia constituyen los dos criterios esenciales sobre los que se apoyan las formas de juego.

Palabras tales como agresividad, combatividad, virilidad..., señalan la importancia que se atribuye al «cara a cara» concebido como una relación de fuerza entre dominadores y dominados. Otras palabras, tales como concentración, inteligencia, estrategia, pensamiento táctico, tienen relación con un interés por formas de juego más complejas.

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, o de aplicar una forma de juego más sutil en la que domine la destreza, en una palabra, una forma mejor adaptada a un equipo altamente técnico pero menos dotado físicamente.

II. Instrumentos de análisis

Los estudios que hemos realizado muestran que cada equipo posee su propio estilo. Se propone a los jugadores un cuestionario de actitudes organizado según cuatro parámetros relativos a lo que pertenece al orden de la fuerza física y cuatro parámetros relativos a lo que entra dentro del orden de la inteligencia en el juego:

Fuerza física:	combatividad agresividad voluntad de poder virilidad
Inteligencia en el juego:	finura precisión sutileza destreza



FIG. 14

La distribución de las opciones varía, pues, en función de los equipos. El método de tests de percepción permite diferenciar mejor este problema de la elección del estilo de expresión.

La experiencia consiste en presentar a los jugadores 5 figuras escogidas y reconocidas por los entrenadores como lo bastante significativas para permitir averiguar las actitudes personales frente al adversario, al que se aborda en una relación de fuerza o bien de rechazo de ésta. Una vez presentadas las imágenes que reproducimos en las figuras 14 a 18, se plantean dos preguntas.

Primera pregunta: Compare las imágenes 14 y 17. ¿Cuál es la situación de juego más adecuada a su temperamento?

Segunda pregunta: ¿Qué sensación experimenta frente a estas situaciones?

La situación 14 pone de relieve la relación de fuerza. La situación 15 permite escapar al enfrentamiento.

Con el fin de obtener una mayor precisión acerca de las actitudes personales frente al adversario, se proponen a los jugadores otras tres figuras. La figura 15 da a cada uno la ocasión de situarse en una posición que lo ponga en relación con el adversario. Se trata de definir el método más eficaz para apoderarse del balón. La figura 16 evoca la confrontación física. La figura 18 refleja una situación peligrosa para la persona tendida en el suelo. La pregunta que se propone es la siguiente: ¿qué haría usted para apoderarse del balón?

Las respuestas dadas a este tipo de test confirman las obtenidas en la primera prueba. Ello ilustra, por lo tanto, la especificidad de la personalidad de base de cada equipo.

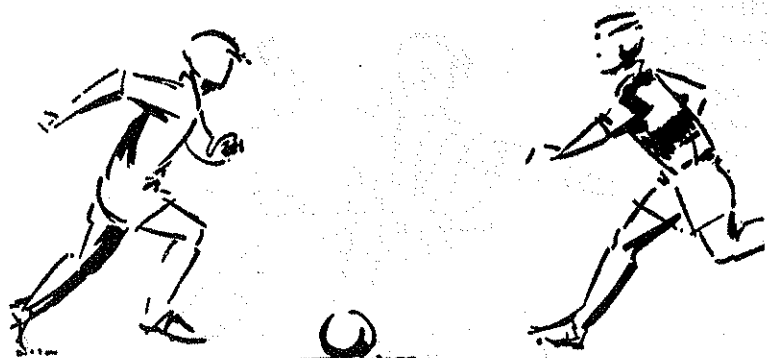


FIG. 15

Los entrenadores que se enfrentan a problemas de formación, de competición o de selección, no pueden sacrificar mucho tiempo a un estudio que exige una excesiva dedicación personal. No obstante, al igual que en el ejemplo del análisis sociométrico del capítulo 7, hemos creído interesante mostrar las posibilidades que ofrecen las ciencias humanas en la resolución de algunos problemas psicológicos propios del deporte colectivo.

Dentro del mismo espíritu, la utilización de cuestionarios de personalidad puede aportar información pertinente sobre los jugadores. El Guilford-Zimmerman y el 16 PF de Cattell parecen ser los instrumentos más seguros. En el caso del Guilford-Zimmerman, los factores A y F proporcionan valiosa información. El factor A revela una actitud de dominación o bien una actitud de sumisión. Esta actitud va unida a las relaciones de fuerza. El factor F revela una actitud de tolerancia, de benevolencia, frente a una actitud hostil, despreciativa. El primer polo coincide con los comportamientos de rechazo del enfrentamiento.

En el caso del 16 PF de Cattell, el factor A opone la benevolencia al desdén, por lo que corresponde al factor F del Guilford-Zimmerman, y el factor E opone la dominación a la sumisión revelándose así como el homólogo del factor A del Guilford-Zimmerman.¹

Estas fuentes de información deben considerarse como elementos de referencia para su integración en el análisis global del comportamiento de la personalidad de base del equipo frente al adversario. 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.

1. El hecho de que exista una personalidad de base que varía según el equipo, dentro de una misma disciplina, explica también que jugadores que practican el mismo deporte puedan poseer personalidades diferentes.

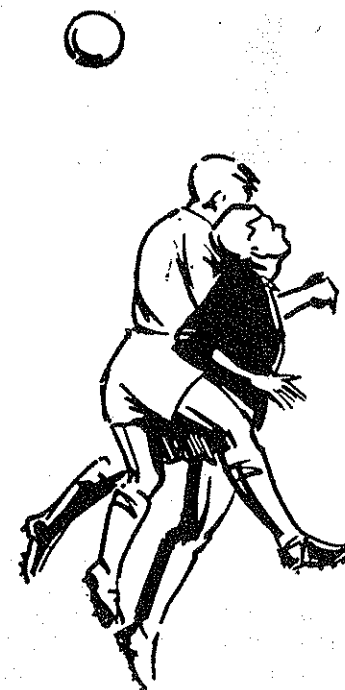


FIG. 16

tamientos de un equipo. El responsable del equipo no puede, al hablar de táctica o de estrategia, omitir la dimensión psicológica de la personalidad de base.

A título de ejemplo, recordemos la actuación de la selección francesa en el curso del último Campeonato del Mundo de 1986. Bien adaptado a las sutilezas de una organización del juego basada en la rapidez de ejecución y la destreza en el dominio del espacio, nuestro equipo tuvo una actuación notable frente a Brasil. Por el contrario, frente al equipo alemán, con su juego sobrio, viril, agresivo, el once tricolor tuvo que rendirse.

Esta observación muestra la estrecha relación de los factores físicos y de los factores psicológicos. Es, en última instancia, la originalidad de la organización interna de estos factores la que caracteriza el modo de expresión de un equipo de deporte colectivo. En el plano de las realidades concretas, la sutileza del entrenador consiste en elevar al más alto nivel la armonía de esta dialéctica entre la persona física y la persona psicológica. Esta armonía es necesaria si hablamos de estrategia y de organización del juego. No se puede exigir a los jugadores formas de juego que no puedan llevar a la práctica por

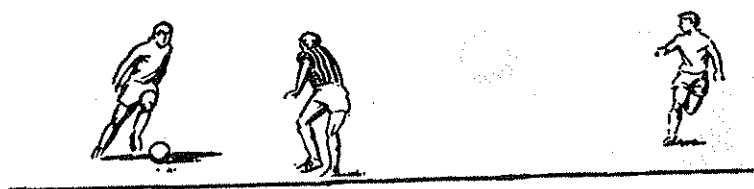


FIG. 17

insuficiencia física o psicológica. La formación consiste en desarrollar de manera coherente el conjunto de las capacidades humanas.

¿Qué conclusiones pueden extraerse de este análisis de la personalidad de base de un equipo? Parece claro que la eficacia operativa depende básicamente de la labor de integración de los factores orgánicos, cognitivos y afectivos. El entrenamiento físico y técnico es inseparable de la formación psicológica. Cada gesto, cada conjunto dinámico, debe concebirse como expresión total de la personalidad. Resulta también evidente que un equipo, como todos los conjuntos coherentes de individuos, elabora progresivamente un modo específico y original de ser y de actuar. Esta especificidad y esta originalidad son los elementos que constituyen su personalidad de base, cuya expresión total se manifiesta en formas particulares de juego.

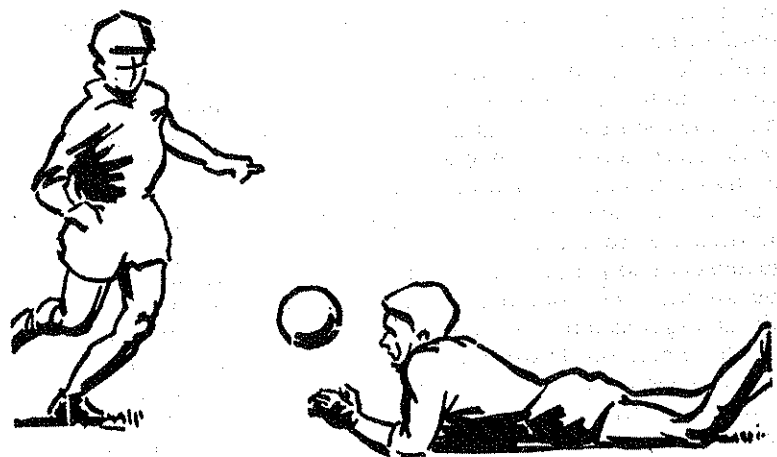


FIG. 18

LA INTENCION TACTICA, FUERZA UNIFICADORA Y ORGANIZADORA DE LA ACCION

No existe juego colectivo sin intención táctica. La intención táctica está en la base de la integración de los esfuerzos desplegados por los jugadores; da a la acción su unidad y su coherencia. En términos psicológicos, es la fuerza unificadora del conjunto de las voluntades de acción.

En el plano de las realidades del juego, la intención táctica puede partir de un jugador inspirado que crea, por su propia visión de las estructuras dinámicas, la táctica más adecuada para sus compañeros de equipo en el momento concreto. Y puede partir también de una educación colectiva, con lo que se inscribe en un contexto de «buenas formas», reconocidas como especialmente eficaces y susceptibles de ser actualizadas en determinados «momentos» del juego colectivo.

Tanto en el primero como en el segundo caso, 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. Esta realidad se impone a los entrenadores. Determina los «modos» de aprendizaje que tienen una acción que moviliza alternativamente sobre lo que pertenece al orden de la inteligencia y lo que entra dentro del orden de la ejecución. El trabajo en la pizarra y la puesta en práctica de los conocimientos sobre el terreno están íntimamente asociados en los programas de entrenamiento.

La educación de la «inteligencia» del juego plantea a los entrenadores problemas complejos, en la medida en que es indisociable de la rapidez de ejecución. Espíritu y cuerpo están íntimamente unidos en la traducción a realidades de una «buena forma». 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. Dicho de otro modo, no basta con ser un jugador inteligente para ser eficaz. El

equipamiento neuromuscular y su refuerzo constituyen sin duda alguna el segundo eje de la formación.

Este capítulo no tiene por objeto ocuparse del problema neuromuscular; concierne básicamente al enfoque psicológico de los elementos que constituyen la intención táctica concebida como fuerza *unificadora e incitadora*. Desde esta perspectiva, que quiere limitarse a los factores cognitivo, afectivo y social, creemos interesante analizar con el mayor rigor posible la organización que conduce a una lógica particular de la utilización de espacio y tiempo.

I. Intención táctica y personalidad

La intención táctica revela en su desarrollo dinámico el carácter original de la persona que la lleva a cabo. Los rasgos de la personalidad aparecen de manera clara en la ejecución de una «forma» de juego. Esta forma de juego será más o menos elaborada, más o menos amplia en el espacio, más o menos limitada en el tiempo. En una palabra, hay jugadores cuya intención táctica engloba a un número importante de individuos que participan en la acción, mientras otros, por el contrario, limitan su visión del juego a un número más restringido de participantes. Hay jugadores cuya intención táctica requiere un largo despliegue de la ejecución en el tiempo, y otros que prefieren poner en práctica formas de juego de ejecución rápida.

Hablando en términos psicológicos, se puede decir que los jugadores cuya intención táctica es elaborada en cuanto a la forma, el desarrollo en el espacio y en el tiempo, pertenecen a la categoría de los jugadores reflexivos, mientras que aquellos cuya intención táctica es más «primaria», más concentrada en el tiempo y en el espacio, pertenecen a la categoría de los jugadores más espontáneos e intuitivos. En el curso del próximo capítulo veremos que esta diversidad en los rasgos de la personalidad es una realidad incuestionable.

Esta realidad muestra que 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.

De manera más concreta, un jugador agresivo no se comporta sobre el terreno como un jugador que posee un dominio de sus pasiones. El primero está guiado por intenciones muy cargadas de afectividad; el segundo la controla mediante la razón. Sus intenciones tácticas muestran la supremacía de la inteligencia sobre la pasión. Lo mismo ocurre con los jugadores cuya intención táctica realiza las exigencias de su «ego», y, por el contrario, con otros cuyas representaciones mentales se inspiran en una mayor apertura hacia los demás. Los primeros

son individualistas, los segundos más sociales, más «colectivos» en el sentido propio del lenguaje deportivo.

Jugadores reflexivos, jugadores intuitivos, agresivos, tranquilos, egocéntricos o colectivos: vemos claramente la variedad de comportamientos en el nivel del juego colectivo; revelan asimismo la influencia de la inteligencia y de la sensibilidad sobre el modo de enfrentarse a los acontecimientos. La intención táctica que rige el «modo de ser» en relación con las estructuras de juego puede tener como origen un conocimiento inmediato de éstas. La *intuición* es ese modo personal de captar el significado de las estructuras sin pasar por el proceso mental basado en el pensamiento lógico. Hay jugadores intuitivos que captan «instintivamente» las señales exteriores y extraen sin reflexionar su significación profunda. ¿Cuál es la naturaleza de este conocimiento inmediato? Para la psicología, la afectividad está en la base de esta forma de conocimiento. Su análisis se apoya en observaciones y experimentaciones realizadas sobre los procesos de comprensión del mundo exterior, los más primarios de los cuales, los del niño, ponen de relieve la influencia de la sensibilidad orgánica. El «niño» comprende el mundo a través de la mediación de los órganos sensoriales. El tacto, el oído, el olfato, y luego la vista, lo introducen progresivamente en el entorno significante. Existe, desde luego, en el adulto esta sensibilidad respecto al exterior que la educación puede mantener e incluso reforzar, sensibilidad que ofrece la ventaja, en algunas ocasiones favorable, de ahorrarse el esfuerzo de la reflexión, que requiere tiempo para desarrollarse.

En el plano de la dinámica del juego colectivo, ciertos «acontecimientos» exigen una respuesta instantánea. A la señal reveladora de una posibilidad de acción debe seguir de manera instantánea la ejecución de ésta. Este proceso psicológico, que une el estímulo a la respuesta, provoca un cortocircuito de las facultades mentales. Es una especie de reflejo que evita la reflexión. De este modo, un atacante, al aparecer una señal reveladora de una posibilidad de ruptura de la defensa, actúa por intuición e inicia una acción adecuada a la situación. El éxito de su esfuerzo depende de la calidad de su sensibilidad, entendida como factor de comprensión. Un guardameta no reflexiona para adelantarse a la pelota, cuya trayectoria debe adivinar inmediatamente. La intuición táctica, basada en la intuición en sí, es adecuada a las estructuras de juego de desarrollo rápido. El ritmo acelerado del movimiento exige una solución instantánea a los problemas que se plantean.

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. El análisis riguroso de las señales, la comprensión de sus interrelaciones, hacen brotar en la conciencia del jugador representaciones mentales más variadas y más ricas en cuanto a potencialidades. Este proceso mental que se desa-

rolla en el tiempo depende, tanto en su forma como en su espíritu, del nivel de madurez intelectual de los jugadores participantes en la acción. Cuanto más elevado es el nivel intelectual, más compleja se hace la intención táctica.

Esta observación de los hechos, y el análisis psicológico de los procesos mentales, que sacan a la luz la doble influencia de la sensibilidad y de la inteligencia, remueven el delicado problema de la formación. Algunos entrenadores insisten en el refuerzo de las capacidades intelectuales en detrimento de la impulsividad, mientras otros afirman que, en materia de juego colectivo, sólo la intuición permite a los jugadores alcanzar un alto nivel de eficacia.

Un planteamiento del problema en estos términos equivale a ignorar que la intención táctica obedece a lógicas diferentes según las situaciones de juego que la provocan, para afirmarse después en formas originales. La psicología muestra que 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 el primer caso, es la sensibilidad el factor más importante, mientras que en el segundo caso es la inteligencia la que se convierte en el elemento decisivo.

En definitiva, la intención táctica es la expresión de una conciencia comprometida con la acción. Como toda conciencia, sólo existe en función de un proyecto. La intención táctica, al igual que la conciencia, tiene como origen una motivación, un interés cuya satisfacción requiere la presencia de objetos significantes. En el lenguaje deportivo, ello equivale a decir que una intención táctica se impone más a la conciencia cuanto más intensa es la motivación que la provoca. Un jugador no motivado es poco creativo en cuanto a formas nuevas. Será un jugador normal, pero no un genio.

Esta realidad, al decir de los especialistas, explica en cierta medida el modo de jugar, el estilo. Algunos jugadores, al igual que algunos equipos, dan libre curso a su imaginación, desarrollan una intervención física espontánea; otros jugadores, otros equipos, reflexionan antes de actuar. La razón da al estilo un carácter de ponderación que puede convertirse en rigidez.

Existe, por último, 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

¿Se puede describir una educación de la intencionalidad táctica?

Hay quienes la consideran posible, a base de imponer alternativamente el refuerzo del equipamiento intelectual y una práctica sostenida del juego colectivo.

Otros creen que la educación de la intención táctica corresponde a una experiencia continua basada en diferentes estructuras de juego. Por lo que respecta a la psicología, la educación de la intencionalidad táctica plantea problemas de difícil resolución.

En efecto, si la intención táctica es una expresión particular de la conciencia encaminada a la acción, si la sensibilidad y la inteligencia están presentes en esta expresión, el problema se complica en la medida en que el objeto contemplado por la conciencia es una estructura de juego que, para su realización, requiere la participación de ciertos asociados.

En un sentido psicológico, nos hallamos ante una relación que tiende a oponer la voluntad de un jugador a los «deseos» o a la «intención» de los otros jugadores. Esta relación de oposición, frustrante para su artífice, sólo puede superarse en una situación de armonía afectiva e intelectual.

Este análisis muestra que una auténtica educación de la intencionalidad táctica pasa forzosamente por el refuerzo del sentido social. En estas condiciones, 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. Toda formación en materia de juego colectivo está en relación con esta sensibilidad hacia los demás. En concreto, hay que enseñar a los jugadores a *actuar conjuntamente* para que aprendan poco a poco a *pensar conjuntamente*.

Dentro del mecanismo psicológico que interviene en esta forma de aprendizaje, hay tres elementos que deben estar en interacción:

- el autor de la intención táctica;
- la finalidad de la intención;
- los otros «entes» de sensibilidad y de inteligencia.

El siguiente esquema pone de relieve el efecto positivo de esta interacción, en la que el «actuar» y el «sentir» están íntimamente relacionados.

En el plano práctico, el aprendizaje táctico sólo puede desarrollarse de manera eficaz en situaciones afectivamente vinculantes. No hay

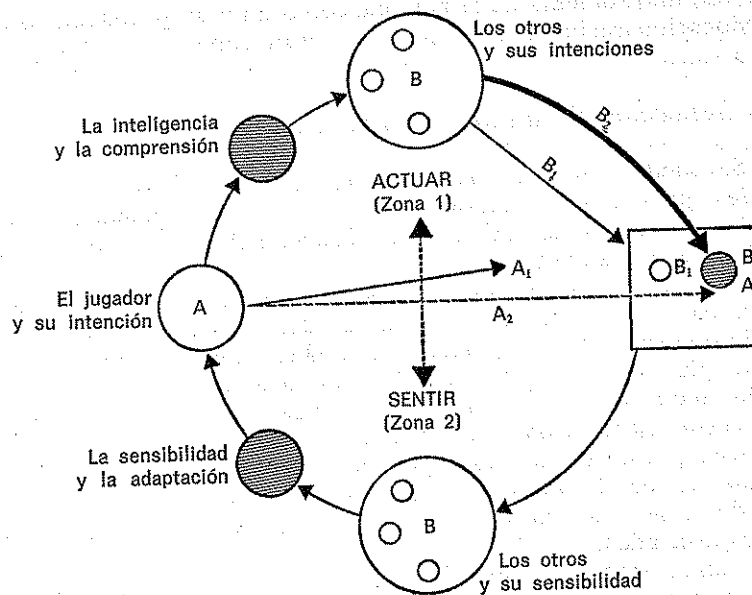


FIG. 19

— El jugador A elabora una estructura de juego (intención táctica) conforme a la idea que se hace de la acción (o sea, A_1).

— Comprende (acto de inteligencia) la diferencia en el modo de captar las realidades del juego por parte de los «otros», que definen otro tipo de estructura (o sea, B_1).

— El jugador A, sensible a esta diferencia, modifica la trayectoria de su intención táctica (o sea, A_2), que tiende a acercarse al objetivo de los otros (o sea, B_1 o B_2).

La zona 1 representa el área de la acción.

La zona 2 representa el área de la afectividad.

que subestimar, por descontado, el trabajo de comprensión de las estructuras de juego que se lleva a cabo en la teoría. Este trabajo moviliza las facultades mentales, y es importante desde esta perspectiva. En este modelo de aprendizaje, sin embargo, está ausente la afectividad. Los demás, y en especial el interés real de la acción, desaparecen en beneficio de una simple «gimnasia» mental. Es la acción motivadora la que otorga una dirección a la intención táctica, y es también la que la mantiene dentro de los límites de lo «posible».

En términos psicológicos, 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.

El concepto de «intencionalidad táctica» es muy adecuado a la realidad de esta fuerza de atracción que liga al autor del acto con el objeto de su interés afectivo o cognitivo. Así, pues, una intención táctica en el marco del juego colectivo supone la adhesión colectiva respecto a las finalidades de la acción.

III. Motivación e intencionalidad táctica

¿Cuál puede ser la naturaleza de esas motivaciones que dan su dimensión existencial a la 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*.

Una intención táctica reveladora de una voluntad de ruptura supone la existencia de una actitud atenta respecto a los fallos de la defensa contraria, y por tanto, de acuerdo con las «leyes» de la percepción, una selección de los signos reveladores de esos fallos.

Una conciencia orientada hacia esos fallos favorece la aparición de estructuras dinámicas representativas del deseo de ruptura, y, a la vez, la voluntad de llevarlas a término.

Una intención táctica reveladora de una voluntad de cierre supone la existencia de una actitud atenta respecto a las intenciones agresivas de los adversarios, y, por tanto, una selección de los signos reveladores de esas intenciones; y supone, en consecuencia la aparición de estructuras dinámicas representativas de la voluntad de cierre. En el nivel de la educación de la intencionalidad táctica, el análisis psicológico muestra claramente los límites de semejante educación. En efecto, 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. Algunos jugadores están mejor «armados» psicológicamente para emprender acciones de ruptura; otros, por el contrario, mejor armados para organizar acciones de defensa.

Todo método de aprendizaje en materia de intencionalidad táctica debe tener en cuenta el carácter y el temperamento originales de los jugadores, su diferente personalidad. Un excelente atacante dominado por una voluntad de ruptura fuera de lo común no se comporta en la acción colectiva igual que un defensor del mismo nivel de eficacia. 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, factor esencial de la homogeneización de las estructuras dinámicas, provoca progresivamente la aparición de «normas» en la adquisición de información, y, más allá de éstas, la construcción mental de «formas» de juego que se imponen a la conciencia de los jugadores.

Cada jugador de deporte colectivo posee un abanico personal de «formas» de juego que irrumpen en su conciencia al aparecer la menor señal que de forma habitual las despierta.

Estas representaciones mentales de «formas de juego» no se construyen de manera arbitraria, sino que obedecen a hábitos de pensamiento.

Las formas eficaces se inscriben en la memoria y conforme a los principios de organización del espacio que muestra de manera clara la Gestalt; la simetría, en relación con el eje de dirección, hace que aparezcan inmediatamente. Es por esto que vemos cómo se actualizan sobre el terreno «formas de juego» que movilizan a los jugadores situados de manera simétrica en relación con el que detenta la pelota y en función de su desplazamiento. El triángulo constituye la forma de juego más simple y la que se puede explotar con mayor inmediatez.

V. La personalidad y las formas eficaces

La especificidad de las intenciones tácticas y la aparición de las buenas formas 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 las formas de juego más limitadas en el sentido espacial, mientras otros prefieren utilizar formas de juego más complejas. Seleccionan entonces, dentro del espacio de juego, todas las señales (los otros jugadores) susceptibles de ser tratadas.

Una serie de experiencias realizadas con un equipo de fútbol de alto nivel han permitido poner de relieve estas realidades. Cada jugador debía expresar en un gráfico su propia visión de la acción, señalando a los compañeros de juego cuya situación espacial respondía a su intencionalidad táctica. El gráfico comprendía a todos los actores de una fase del juego que el entrenador había escogido como especialmente significativa. La experiencia se desarrollaba de la siguiente manera: sobre una pantalla se proyectaba la filmación de un partido. El entrenador pedía a los jugadores que se identificaran con el que tenía el balón. Al aparecer la fase de juego seleccionada, la película se

detenía y congelaba la imagen durante cinco segundos. Cada jugador debía señalar sobre un gráfico (fig. 20) cómo concebía el desarrollo de la acción.

Las respuestas de los diferentes jugadores están representadas en las figuras 21 a la 32. Los resultados son lo bastante reveladores como para no hacer un análisis detallado.

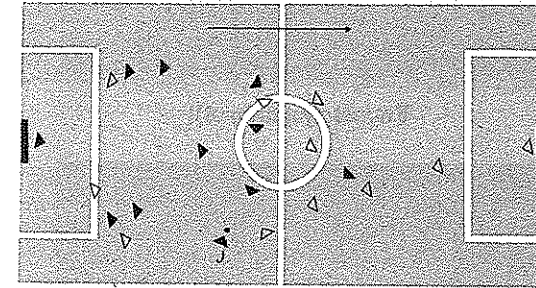


FIG. 20. — Situación de juego extraída de un encuentro internacional. El sujeto debe ponerse en el lugar del jugador J, que posee el balón

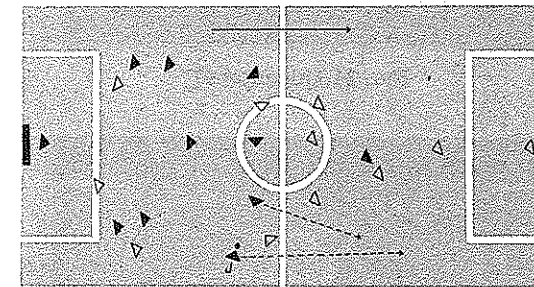


FIG. 21 (jugador 1)

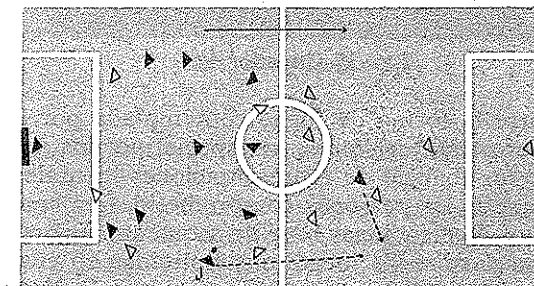


FIG. 22 (jugador 2)

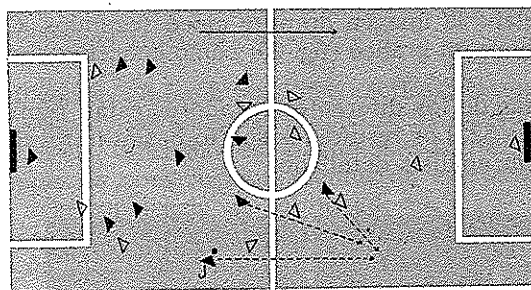


FIG. 23 (jugador 3)

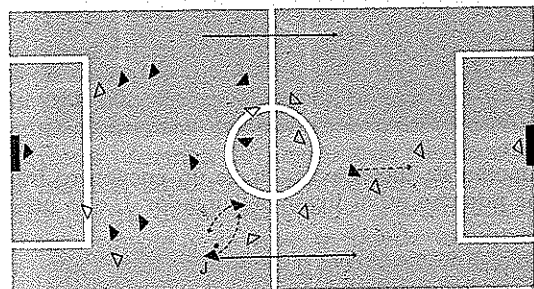


FIG. 24 (jugador 4)

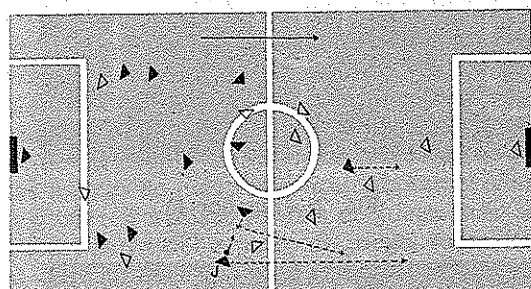


FIG. 25 (jugador 5)

En efecto, entre la forma de juego contemplada por el jugador 1 y la concebida por otros jugadores, en especial por los jugadores 6, 7, 8 y 9, existe todo un abanico de representaciones mentales que revela el carácter original de las personas comprometidas en la acción.

Como acabamos de mencionar hace un momento, 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.

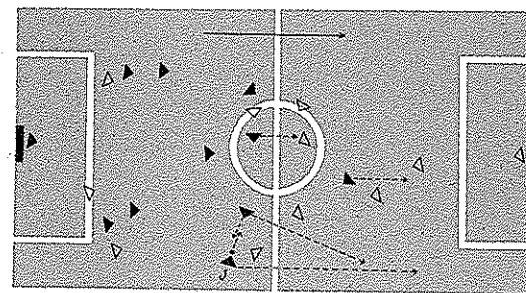


FIG. 26 (jugador 6)

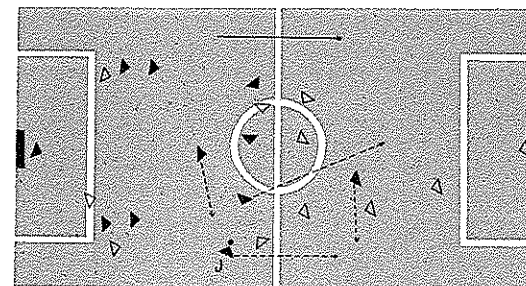


FIG. 27 (jugador 7)

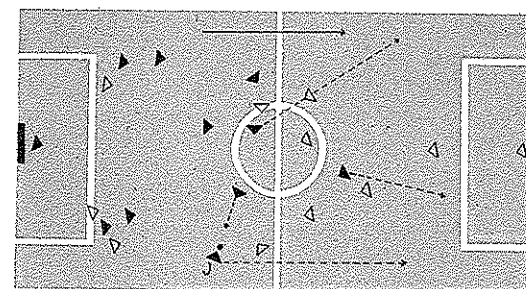


FIG. 28 (jugador 8)

VI. Intención táctica, cohesión y solidaridad

La experiencia que acabamos de describir muestra con toda claridad que los jugadores de un mismo equipo ven de manera diferente la dinámica del juego colectivo. No es ésta una realidad que deba sorprender si acudimos a la teoría fenomenológica de la percepción. Sin embargo, cuando se trata de acción colectiva, esta heterogeneidad de

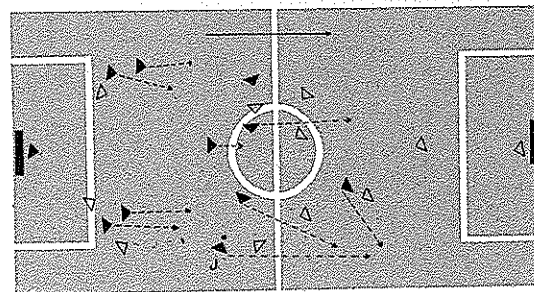


FIG. 29 (jugador 9)

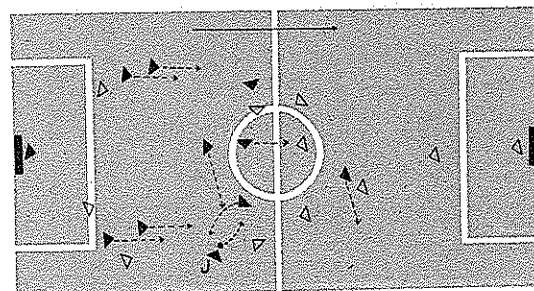


FIG. 30 (jugador 10)

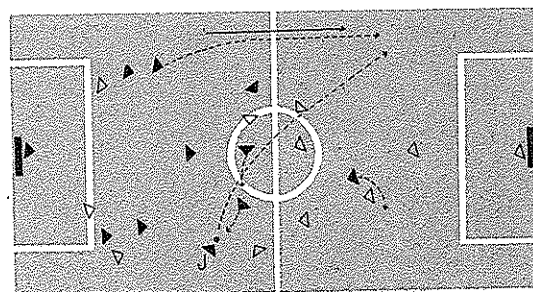


FIG. 31 (jugador 11)

las «formas eficaces» plantea el delicado problema de la cohesión. Dicho de una manera más concreta, ¿cómo se puede actuar conjuntamente si las fases de juego se perciben e interpretan de manera diferente? Volvemos a encontrarnos con el problema de la educación de la intencionalidad táctica, que moviliza a la vez las capacidades intelectuales y las capacidades afectivas.

Evidentemente, no es razonable reducir las diferencias de actitudes y comportamientos al modo de captar la situación de juego: hemos

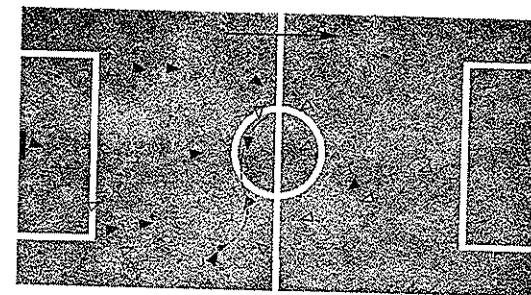


FIG. 32 (jugador 12)

visto que un atacante se comporta de manera diferente a un defensor; no se trata de transformar a los jugadores en robots en nombre de una eficacia que es, cuando menos, dudosa. Las exigencias de la acción colectiva requieren, sin embargo, cierta armonía en el despliegue de las energías individuales. Esta armonía presupone la existencia de ciertos principios organizadores del pensamiento táctico.

Existe, entre estos principios, uno que llama especialmente nuestra atención: se trata del espíritu de adhesión a la idea de colectividad. El carácter particular del deporte colectivo está en el hecho de que los jugadores deben estar animados por un «espíritu colectivo». El individualismo debe dar paso a la solidaridad. Por último, es la solidaridad vivida en el seno del equipo la que hace evolucionar progresivamente las mentalidades hacia formas de juego cada vez más coherentes. La memoria se enriquece de imágenes dinámicas en las que el individuo no es nunca visto de manera aislada, sino dentro de una configuración llena de potencialidades de acción global.

LA PERCEPCION DEL JUEGO COLECTIVO

Hemos visto en el capítulo precedente que la personalidad de los jugadores puede influir en el proceso de elaboración de las intenciones tácticas. 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, y revela, en cierta medida, el estilo de juego.

Al hablar del problema de la motivación, hemos visto también la influencia de la intencionalidad táctica sobre la percepción del juego. En efecto, el 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 adaptadas a la situación que se vive en el momento presente, debemos preservar el carácter único de cada personalidad con el fin de que ésta pueda expresarse con toda libertad. Un verdadero aprendizaje obedece a una lógica que es contraria a todo condicionamiento. 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 indi-

viduales. Vemos aquí de nuevo las dificultades del entrenador frente a estos obstáculos de tipo básicamente psicológico.

I. Los sectores preferenciales de visión

Hay un hecho cierto: cada individuo tiene un modo particular de estructurar su campo visual. Esta originalidad proviene en gran medida de sus condiciones biológicas, pero la experiencia demuestra también que lo innato evoluciona con el tiempo bajo la influencia de la educación. Podremos comprobar experimentalmente esta hipótesis. Si esta estructuración del campo visual es algo particular, ello quiere decir que los jugadores de un equipo, frente a una situación de juego determinada, perciben de manera diferente las señales que emanan de esa situación.

La fenomenología nos dice que el entorno se impone a la conciencia, pero también nos dice que ésta está orientada hacia objetos exteriores significantes. En consecuencia, cada jugador percibirá, dentro del campo visual, sólo las señales que tengan sentido para él. Esta realidad psicológica explica por qué la percepción de un atacante es diferente de la de un defensor; y esto explica también por qué algunos atacantes y algunos defensores pueden fijar su atención en personas y otros en estructuras dinámicas. Hemos mostrado claramente, mediante un proceso de laboratorio, esta especificidad de los sectores de visión. Cada jugador tiene un modo personal de recorrer el entorno con la mirada. Vemos aquí un fenómeno que la psicología experimental ha estudiado, y sus conclusiones están de acuerdo con las nuestras.

II. El procedimiento experimental

El sujeto, sentado en el centro de un arco de círculo de 180° y 2,50 m. de diámetro, responde a las señales luminosas procedentes de 18 lámparas repartidas por la totalidad del campo visual. La distribución de las señales es heterogénea gracias a las programaciones, lo que impide al sujeto la posibilidad de conocer de antemano la organización de esa distribución. El número de señales de cada lámpara es de 30.

Con el fin de reproducir la situación de esfuerzo (semejante a la del jugador sobre el terreno), el sujeto acciona una bicicleta ergométrica a una velocidad media. La figura 33 representa el aparato.

El análisis de los resultados obtenidos mediante este procedimiento muestra que los individuos sometidos a la prueba tienen tendencia a extraer su información de manera personal. Esto pone de relieve la existencia de sectores preferenciales de visión.

A título de ejemplo, proponemos seis fichas de observación corres-

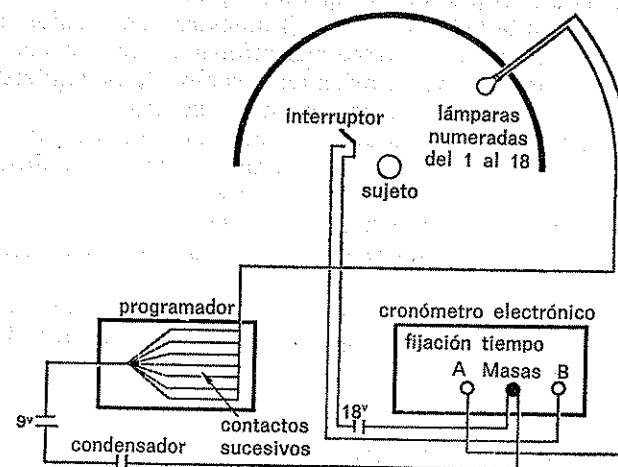


FIG. 33.— Representación del aparato

pondientes a seis jugadores de un mismo equipo que tienen roles diferentes sobre el campo de juego.

III. Análisis de los resultados

Los resultados están representados en las figuras 34 al 39. En cada una de ellas aparece dibujado un semicírculo que corresponde al campo visual del sujeto. Las 18 lámparas están representadas en forma de radios. A partir de la periferia, se anota el tiempo medio de reacción del sujeto a las señales de la lámpara en cuestión. El origen (en el exterior) ha sido fijado en 20, y el extremo (el centro del semicírculo), en 50, ya que los tiempos medios están comprendidos en este intervalo de 20-50 centésimas de segundo. Estudiemos, pues, la ficha n. 1 (fig. 34). En las lámparas 3 y 4, el sujeto ha reaccionado como media en 43 centésimas de segundo; en la lámpara 2, en 40 centésimas de segundo. Esta representación de los tiempos del interior hacia el exterior del semicírculo está destinada a visualizar las áreas de las que el sujeto extrae su información. En efecto, uniendo las cimas así obtenidas y ennegreciendo la zona delimitada por este procedimiento, se ponen de relieve los sectores preferenciales de visión. Las «puntas» corresponden a tiempos muy cortos.

Estos gráficos permiten, pues, realizar ciertas observaciones. El tiempo medio de latencia en ciertos sectores constituye una valiosa indicación en cuanto a la rapidez de reacción de los individuos a las señales. Algunos jugadores reaccionan con mayor rapidez a las se-

fiales emitidas a la izquierda, otros a las señales emitidas a la derecha.

Por ejemplo, si la ficha n. 8 (fig. 37) muestra la extensión del campo dentro del cual el jugador extrae sus informaciones, revela al mismo tiempo cierta tendencia a captarlas en el sector de la izquierda, que es objeto de mayor observación por parte del sujeto.

La ficha n. 7 (fig. 36) acusa un estrechamiento del campo perceptivo y, sobre todo, la aparición de una zona no recorrida situada en el centro.

La ficha n. 1 (fig. 34) y la ficha n. 10 (fig. 39) indican un estrechamiento de la zona de observación hacia los extremos derecho e izquierdo.

Por lo que se refiere a la ficha n. 6 (fig. 35), se impone una constatación. Observamos un número importante de zonas no recorridas por la mirada del jugador.

IV. Interpretación psicológica

Es conveniente una interpretación razonable de estas observaciones con el fin de evitar ciertos errores que podrían llevar al lector a conclusiones precipitadas, si no abiertamente erróneas, en materia de juego colectivo.

La realidad de los sectores preferenciales de visión es incuestionable. La confirman los trabajos científicos relativos a los problemas de percepción.

Lo que sí merece una reflexión es el hecho de que, en el marco de una dinámica de juego, algunos jugadores recorren mejor con la mirada determinadas zonas del campo visual mientras otros tienden a dejarlas en la sombra. El análisis fenomenológico de la percepción apoya esta observación.

En el plano de la acción colectiva, los modos completamente personales de elección de áreas de información pueden, en situaciones extremas, 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. Con esta condición tendrán la posibilidad de ver todos las mismas señales. La observación de los hechos muestra que esta adquisición homogénea de información no es habitual. Es un factor que se crea por la repetición de las situaciones de juego, que conducen a los participantes a fijar su atención en determinados puntos concretos del espacio.

Y merece también una reflexión el hecho de que, en el caso de la mayoría de jugadores, la rapidez en la adquisición de información sea mayor en las dos zonas extremas del campo visual. Esta observación refleja una realidad psicológica altamente interesante en cuanto a los modos de captar los sectores de visión. Hablando en términos

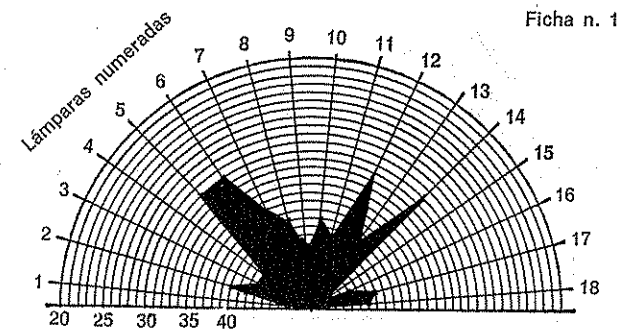


FIG. 34

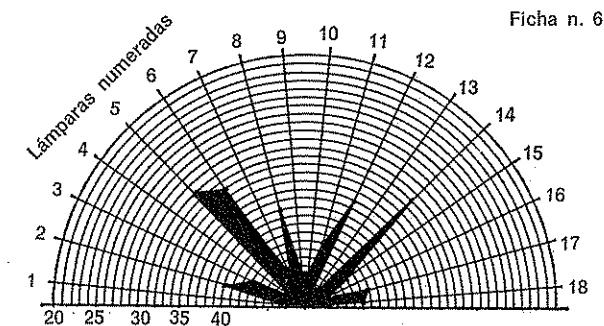


FIG. 35

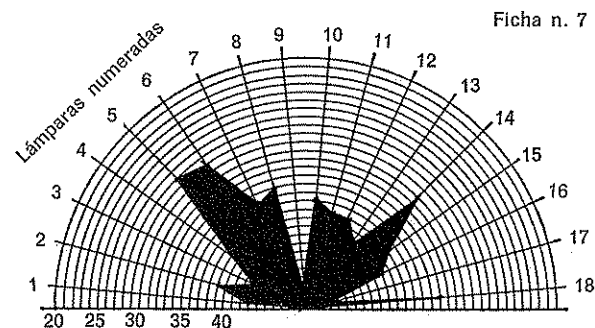


FIG. 36

psicológicos, el sentimiento de incertidumbre engendra un comportamiento vacilante frente al mundo exterior.

En el marco de esta experiencia, y de existir incertidumbre en cuanto a la aparición de las señales, los individuos tienden a explorar

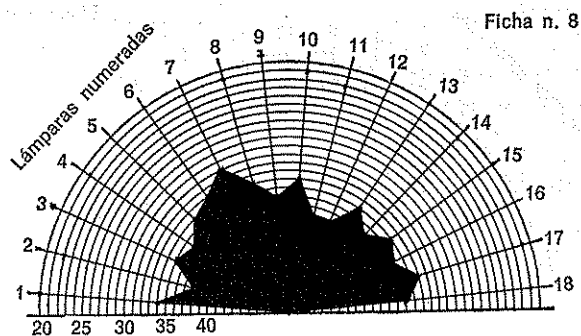


FIG. 37

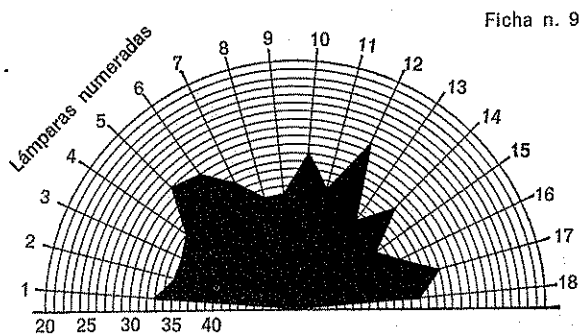


FIG. 38

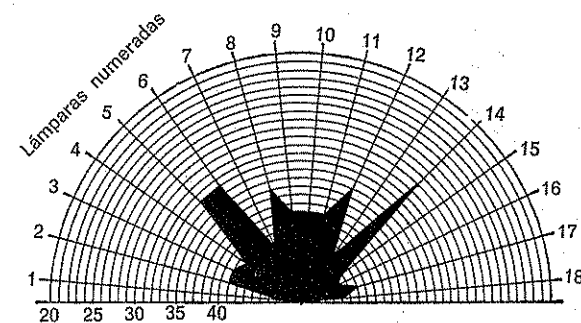


FIG. 39

las áreas opuestas del campo con el fin de evitar perderse información.

Esta actitud puede observarse principalmente en los jugadores 1, 10 y 6. Psicológicamente, es evidente que el recorrido de todo el campo

visual se realiza de manera intermitente, lo que pone de relieve el importante número de zonas de sombra en el caso de estos jugadores.

Por último, la lectura de la ficha n. 8 (fig. 37) y de la ficha n. 9 (fig. 38) indica 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, cuyas fichas revelan áreas oscuras muy estrechas, especialmente en el caso del jugador 6.

Hemos establecido 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.

Sin querer dar a esta constatación una importancia capital, nos sentimos sin embargo autorizados a afirmar que, en materia de percepción del juego, una atención sostenida por parte de personas reflexivas favorece una adquisición coherente de las informaciones, sea cual sea el modo en que éstas aparezcan en el espacio. La personalidad de los jugadores se expresa así en el modo de percibir y de captar las señales. 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.

V. Las capacidades perceptivas

La integración de las conciencias individuales en el nivel de pensamiento táctico plantea también el problema de la rapidez en la adquisición de información. Esta rapidez difiere según los individuos, y es lógico pensar que una excesiva heterogeneidad en la adquisición de información puede dañar la calidad del juego colectivo, cuando éste aumenta su velocidad. De manera concreta, podemos decir que, para jugar con rapidez, es necesario ver y pensar rápido y bien.

La diferencia entre un jugador de genio, cuya visión sorprende a menudo a los espectadores, y un jugador dotado de buenas capacidades técnicas, está en esa capacidad excepcional para captar, como en un relámpago, la señal reveladora de una posibilidad de juego. 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, que da la vuelta, en un abrir y cerrar de ojos, a las situaciones de juego. Los observadores conocedores del juego colectivo saben reconocer en un equipo al genio que en ciertos momentos, mediante una acción ajustada, reorganiza, bien en su favor o en favor de sus compañeros de equipo, el conjunto de las fuerzas dinámicas y crea problemas al adversario.

Entre una acción conducida de manera lógica por integración progresiva de las estructuras de juego y la acción espontánea, que rompe esta lógica y sitúa la dinámica en un nivel superior de eficiencia, está esa captación inmediata del indicio que provoca la aparición de una nueva forma de juego más incisiva, más peligrosa para el adversario. Esta observación corriente en materia de juego colectivo puede aplicarse también a otras actividades deportivas en las que esta captación del indicio pertinente es de importancia capital. Así, es interesante ver cómo se comportan los jugadores de tenis de muy alto nivel cuando se hallan en situaciones en las que el menor gesto del adversario descubre su intención táctica. Una posición del cuerpo, un movimiento de la cabeza o del brazo, y, a veces, incluso una simple mirada, constituyen para el ojo experimentado auténticas señales reveladoras de la trayectoria de la pelota, que se espera entonces en el punto de impacto. Lo mismo ocurre con el guardameta en el caso de un penalty. Su única defensa está en el rigor con que capta la información. El rasgo de genio consiste en adivinar en el curso del movimiento del adversario el indicio, encubierto, de la futura dirección del balón.

VI. El tiempo personal de percepción

Cada sujeto posee una forma de «tempo» propia. Esta particularidad en cuanto al tiempo de reacción a la aparición de las señales tiene desde luego 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.

Nuestro propósito es estudiar la importancia de la diversidad de tiempos personales de reacción en la actuación de las estructuras dinámicas colectivas, partiendo del principio de que una excesiva diversidad ralentiza esta actuación o la hace a veces imposible.

Examinemos ahora un conjunto de documentos informativos relativos al problema de los tiempos personales de percepción. El registro de estos tiempos se ha llevado a cabo mediante el dispositivo experimental descrito antes, pero, con el fin de evitar los fenómenos de anticipación, el intervalo entre las apariciones de las señales es modificado constantemente mediante un programador de circuitos independientes. Como en el caso anterior, el sujeto colocado en situación de esfuerzo físico se halla en el centro del arco luminoso y debe reaccionar a los estímulos procedentes de 18 lámparas colocadas en toda la extensión de dicho arco.

La lectura del protocolo nos permite conocer:

- el número de señales percibidas realmente;
- la distribución de los tiempos de percepción;
- el número de anticipaciones;

d) el número de señales percibidas por zona (centro, izquierda, derecha).

Sólo nos interesan aquí los tres primeros elementos del problema, puesto que el cuarto ha sido ya objeto de análisis. Estos tres elementos muestran el carácter individual de la actividad perceptiva y también las relaciones existentes entre la adquisición de información y la estructura de la personalidad.

VII. Las capacidades perceptivas y la personalidad

El mejor modo de abordar el tema consiste en hablar de un caso concreto. Con este fin, presentamos un documento realizado sobre una jugadora de baloncesto de alto nivel, T.

De entre 280 señales percibidas y registradas, observamos 15 errores y 48 anticipaciones. Consideramos, guiándonos por los criterios fisiológicos, que un tiempo de reacción inferior a 10 centésimas de segundo representa una anticipación.

La distribución aparece representada en la tabla 1. Un diagrama cartesiano dibujado en la figura 40 indica el número de señales (en ordenada), en función del tiempo de reacción (en abscisa). Este diagrama muestra una cima que tiene una abscisa de 25 centésimas de segundo. Podemos considerar este tiempo como el tiempo medio (la media está próxima).

Observamos: 48 respuestas en menos de 10 centésimas de segundo, o sea 48 anticipaciones. 121 respuestas comprendidas entre 10 y 25 centésimas de segundo, o sea 121 percepciones que pueden considerarse como demostrativas de una adquisición de información rápida (para T.), 96 respuestas con unos tiempos de percepción superiores a 25 centésimas de segundo, 15 errores en definitiva. El coeficiente de anticipación puede calcularse dividiendo el número de anticipaciones reales por el número de señales formuladas, o sea, $48/280 = 0,171$. El coeficiente de errores puede calcularse de la misma manera, o sea $15/280 = 0,053$. En definitiva, el coeficiente de percepciones favorables es de $(121 + 48)/280 = 0,603$.

La interpretación psicológica es la siguiente: en el curso de la fase de experimentación, T. manifiesta buenas cualidades perceptivas. Su coeficiente de errores es significativo, revela una atención sostenida a las señales del campo visual. Esta realidad se ve confirmada por el gran número de percepciones inferiores a 25 centésimas de segundo. Además, T. muestra una cualidad excepcional en cuanto a eficacia en el plano operativo. 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.

TABLA 1. — Número de señales percibidas en función del tiempo de reacción

Número de señales	Tiempo de reacción	Número de señales	Tiempo de reacción
32	25	22	22
16	21	15	20
15	27	14	23
14	23	12	1
10	19	9	18
8	3	9	24
8	29	8	34
6	4	6	6
6	7	6	15
6	16	5	2
5	14	5	39
4	13	4	17
4	26	4	31
3	8	3	10
3	32	3	46
2	5	2	12
2	28	2	30
2	49	1	37
1	41	1	42
1	44	1	48

Con el fin de dar mayor precisión a nuestros datos, podemos prolongar el análisis estudiando los resultados obtenidos al descomponer la distribución en series de 40 señales. Este modo de operar hace evidente el carácter original del desarrollo del proceso perceptivo, originalidad que depende a su vez del esfuerzo de atención del sujeto, y, por tanto, de su resistencia personal al dispendio de energía.

Es un hecho cierto que los sujetos son más eficaces en momentos particulares del desarrollo del esfuerzo y más vulnerables en otros. Esta realidad debe ser tenida en cuenta cuando se trata del juego colectivo. En efecto, la observación sobre el terreno muestra la existencia en el curso del juego de períodos, a veces cortos y a veces prolongados, en que flaquea la eficacia. Este debilitamiento tiene a menudo como origen un descenso excesivo de la atención, motivado, a su vez, bien por un desinterés con respecto a la acción, bien por una fatiga física. La tabla 2 representa la evolución de los diferentes coeficientes definidos anteriormente, agrupando las señales en 7 series. Saca a la luz un conjunto de indicios que merecen un análisis serio.

Constatamos, en efecto, los fenómenos siguientes:

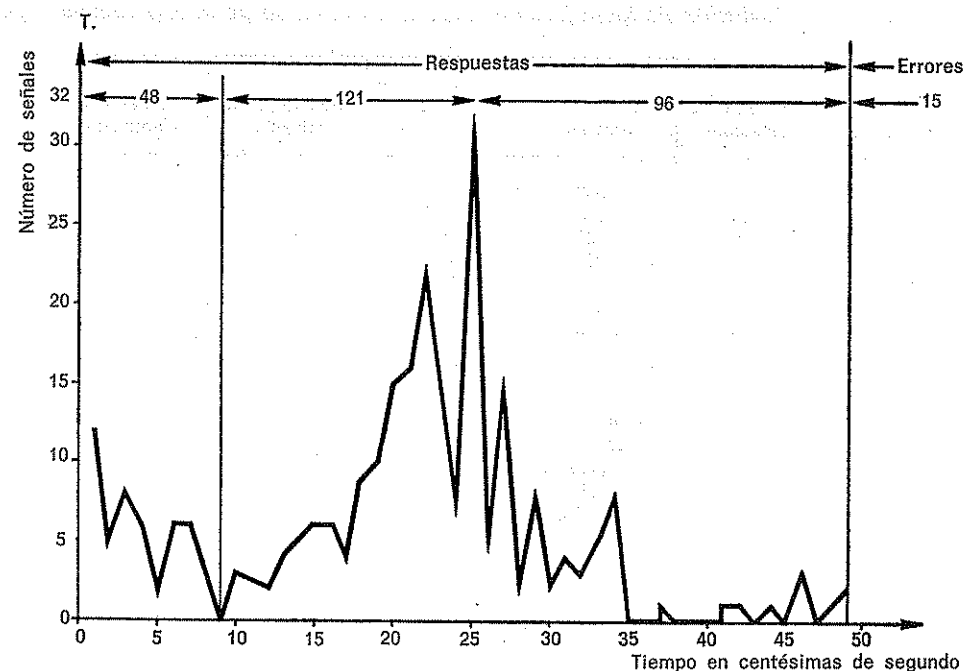


FIG. 40. — Número de señales percibidas y registradas en función del tiempo de reacción

a) Un aumento espectacular de las anticipaciones a partir de la quinta serie. El coeficiente pasa de 0,1 a 0,25. La interpretación psicológica se impone por sí misma. T. parece haber tomado conciencia de las estructuras de la programación. Ha comprendido de qué modo se organiza temporalmente el conjunto de las señales. Se anticipa, pues, por intuición.

b) Un aumento notable de errores en la séptima serie, lo que revela sin duda alguna un debilitamiento de la atención de T., que debe de ser una característica de su adquisición de información en determinados momentos del esfuerzo.

c) Una zona de eficacia de la segunda a la tercera serie.

d) Una zona crítica en la cuarta serie.

e) Una zona de eficacia máxima en la sexta serie.

Esta evolución aparece de manera clara en la figura 41, donde están dibujadas la curva de los coeficientes de errores y la de los coeficientes de anticipaciones. El lector puede ver claramente el ensanchamiento de la zona comprendida entre las dos curvas en los niveles de la segunda, de la tercera (S_1) y, sobre todo, de la sexta serie (S_2).

TABLA 2.—Evolución de los diferentes índices en el curso de la experiencia

Series	Coefficiente de anticipaciones	Coefficiente de errores	Coefficiente de percepciones favorables	Coefficiente de eficacia	Coefficiente de adaptación
1.ª	0,100	0,050	0,700	2	1,4
2.ª	0,125	0,025	0,600	5	3
3.ª	0,125	0,025	0,800	5	4
4.ª	0,100	0,050	0,650	2	1,3
5.ª	0,250	0,075	0,800	3,3	2,66
6.ª	0,250	0,025	0,725	10	7,2
7.ª	0,250	0,125	0,675	2	1,2

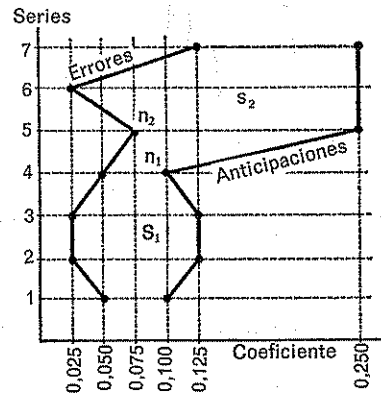


FIG. 41.—Evoluciones del coeficiente de errores y del coeficiente de anticipación en el transcurso de la experiencia

VIII. La percepción colectiva de las señales

En la medida en que el estudio que acabamos de describir se hizo para todos los jugadores de un mismo equipo, es posible obtener información útil acerca de la eficacia de la adquisición colectiva de información, y, en consecuencia, hacerse una idea de las capacidades de elaboración de intenciones tácticas rápidas y coherentes del equipo.

A título de documento, presentamos una tabla y una figura relativas a las compañeras de equipo de T. La tabla 3 contiene los tiempos medios de percepción de las ocho jugadoras.

Constatamos una sensible diferencia en estos tiempos medios, y parece, a primera vista, que el equipo esté compuesto de dos grupos distintos. El primero se compone de sujetos cuyos tiempos de per-

TABLA 3.—Tiempo medio de percepción de las jugadoras de un equipo de baloncesto

Jugadora 7	rapidez media = 21	centésimas de segundo
Jugadora 9	—	25
Jugadora 6	—	25
Jugadora 8	—	25,88
Jugadora 3	—	30,58
Jugadora 4	—	32,4
Jugadora 5	—	33,44
Jugadora 2	—	35,1

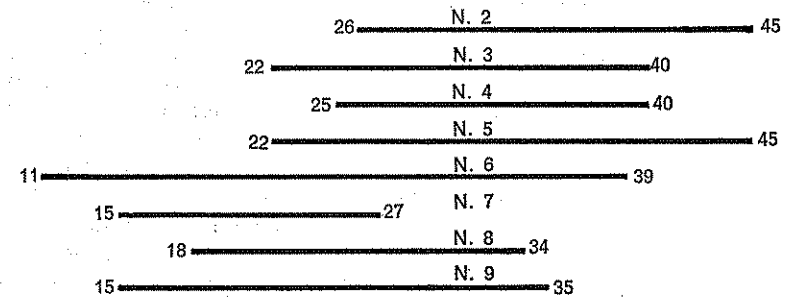


FIG. 42.—Extensión de los tiempos de percepción de las 8 jugadoras

cepción son relativamente cortos: las jugadoras 6, 7, 8, 9. El segundo grupo comprende a las jugadoras 2, 3, 4, 5. Estas últimas muestran tiempos de percepción más largos. Este desnivel bastante acusado en la adquisición de información entre ambos grupos puede explicar, en parte, las dificultades de una rápida toma de conciencia colectiva respecto a las señales procedentes de las estructuras de juego. Es evidente que este análisis es relativo, ya que la realidad del juego colectivo resulta muy compleja. Este moviliza un gran número de factores que no dependen de la percepción.

Se impone, no obstante, una verdad. 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. El retraso en la adquisición de información puede bloquear la acción.

La figura 42 contiene la extensión de los espacios temporales de las compañeras de equipo de T. Constatamos en primer lugar que, por debajo de las 26 centésimas de segundo, es imposible una adquisición colectiva de información. 26 centésimas de segundo es, en efecto, para la jugadora 2, el límite por debajo del cual las percepciones son excepcionales.

Constatamos también que, a partir de las 26 centésimas de segun-

do, todas las jugadoras son capaces de percibir al mismo tiempo las estructuras de juego.

IX. *Las realidades del terreno*

Si estas conclusiones son válidas en teoría, ¿son también aceptables en la realidad del juego? Podríamos pensar que una buena adquisición colectiva de información no se ve determinada por una reducción notable del umbral de percepción. Si esta apreciación es cierta en el caso de una acción colectiva relativamente lenta, como por ejemplo en una situación de juego en la que la estrategia se halla en su fase inicial de desarrollo, no resulta adecuada para una acción basada en la espontaneidad de los jugadores. Esta es en realidad una situación en que es precisa una visión rápida para conseguir eficacia. Este análisis es válido para la práctica del juego colectivo en un nivel muy alto. En efecto, si tomamos ciertos acontecimientos de grandes encuentros internacionales, constatamos que están con gran frecuencia 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 espontáneamente en la conciencia de sus compañeros si éstos tienen una visión rápida y certera.

Hemos llevado la experiencia más allá de este aspecto teórico, con el fin de comprobar el buen razonamiento que guía estas observaciones, ante una situación concreta en la que los jugadores deben forzosamente ver con rapidez para actuar de manera eficaz.

Enfrentamos a un grupo de delanteros de fútbol a un problema de tipo operativo proyectado sobre una pantalla durante 30 centésimas de segundo. Para reproducir con el máximo de fidelidad todos los datos psicológicos del juego real, este grupo pudo contemplar a su conveniencia toda la filmación. De este modo, pudo impregnarse de las imágenes significativas relativas a las situaciones de ataque.

Pedimos a los sujetos que indicaran, sobre una hoja de papel que representaba el sector del terreno donde se desarrollaba el ataque, la estructura dinámica favorable a la solución del problema. Los resultados de la operación son lo bastante significativos como para no requerir un largo análisis teórico. De un grupo de 12 sujetos, sólo 4 se dieron cuenta del número exacto de defensores implicados realmente en la dinámica defensiva. 8 sujetos se mostraron incapaces de reproducir la situación en un lapso de tiempo tan breve. Si tomamos la precaución de proponer a los sujetos una definición de su visión personal del juego y no de la situación de la defensa, fue simplemente para evitar que su reflexión se fijara arbitrariamente en el número de defensores. Esta precaución experimental permitía evitar los fenómenos de anticipación.

La misma operación se propuso a otro grupo de 12 jugadores conocedores también de las situaciones de juego, pero, en este contexto, el problema de tipo operativo se expuso durante 40 centésimas de segundo. De los 12 jugadores, 9 señalaron la presencia de los defensores, y sólo 3 se vieron incapaces de reproducir la situación.

La conclusión se impone por sí sola, y, sin hacer una extrapolación arriesgada, podemos perfectamente decir que, por debajo de un umbral de percepción mínimo, la adquisición colectiva de información es difícil. Esto no ocurre más allá de un umbral medio que se sitúa en torno a las 30 centésimas de segundo. En términos psicológicos, todas las franjas de tiempo situadas más allá de las 30 centésimas de segundo dejan de presentar ese problema, en razón del principio «quien mucho abarca poco aprieta».

X. *Conclusión*

¿Qué conclusiones podemos extraer de este conjunto de datos psicológicos? Podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que la eficacia de una acción colectiva depende de cierta medida de la homogeneidad y de 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 experiencia demuestra que la lentitud de percepción de algunos jugadores de un equipo reduce la eficacia operativa de éste.

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. Cuando un entrenador desea formar un equipo altamente eficaz, debe tener en cuenta la personalidad de los jugadores.

Podemos también, sin temor a equivocarnos, afirmar que existen en cada jugador sectores preferenciales de visión. Estos sectores se sitúan de manera privilegiada bien a la izquierda, bien a la derecha del campo visual. Cubren mejor o peor su extensión. Si los sujetos reflexivos tienden 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, también en este caso, de un problema de personalidad.

EL EQUIPO DE UN DEPORTE COLECTIVO, LUGAR DE FORMACION E INSTRUMENTO DE PRODUCCION

Es impensable intentar tratar el problema del deporte colectivo sin analizarlo en relación con los valores en que se basa la mentalidad actual. En efecto, nada más paradójico que seguir creyendo que el deporte colectivo es el más importante factor de socialización cuando, en algunos casos, no es más que un objeto de consumo. El equipo propio de un deporte colectivo tiene diferentes finalidades. Puede ser un lugar privilegiado donde nace y se desarrolla la solidaridad humana, y, desde esta perspectiva, es una excelente «herramienta» de formación; y puede ser un «instrumento» de combate puesto al servicio de intereses particulares.

En la realidad, existen clubes que están animados por un espíritu comunitario y en los que la cohesión afectiva es decisiva en el nivel de funcionamiento. En estas condiciones, el equipo materializa mediante «su modo de ser y de actuar» los valores humanistas transmitidos de generación en generación por los adeptos al espíritu couberтинiano. Hay también clubes que funcionan como empresas, y cuya principal preocupación es la consecución de beneficios materiales u honoríficos. En este caso, el equipo actúa como un auténtico grupo de trabajo centrado en el rendimiento; su funcionamiento y su modo de ser son diferentes.

Hay que ser muy crédulo para pensar que la práctica del deporte colectivo es, en todas las circunstancias, generadora de placer. Muchos autores han demostrado que, más allá de cierto umbral de práctica, se agravan los riesgos de alteración de la personalidad. Los tests aplicados a algunos jugadores de alto nivel muestran a menudo rupturas del equilibrio psicológico. Se pueden observar, incluso, ciertas neurosis creadas por un estrés afectivo cuyo origen está en la presión excesiva de las competiciones.

Es difícil comprender estos fenómenos sin investigar, más allá de las explicaciones habituales, 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 bús-

queda vehemente de la victoria en otros, la alienación producida por los modos de vida que imponen los valores culturales del momento, hacen que la persona, embriagada por la acción, escape progresivamente a las leyes de la naturaleza o a la ética de las exigencias sociales. Si la necesidad de actuar y el deseo de estar juntos desaparecen en favor de intereses materiales u honoríficos, es lógico creer que las distorsiones deben analizarse en relación con las ciencias humanas para poder devolver su sentido a la relación que une el concepto de deporte al concepto de colectivo. Corresponden al primero todas las verdades relativas al equilibrio orgánico y funcional. El objetivo que se busca es la salud física, que es orden cualitativo, y cuantitativo. Hacer deporte es una evidencia, hacerlo de manera adecuada supone un conocimiento de las leyes fisiológicas. El segundo concepto va unido a la idea que cada individuo atribuye a lo social. En efecto, tener un espíritu colectivo representa, concretamente, hacer que el interés general vaya por delante del interés particular.

Por último, puede existir cierto antagonismo entre el significado de los dos conceptos. La práctica del deporte concierne a la satisfacción del ego, la práctica de lo colectivo supone la existencia de altruismo. Esta constituye la base de las diversas interpretaciones que hacen los practicantes del deporte respecto a las finalidades de los deportes colectivos. Para algunos, el deporte colectivo es ante todo un medio eficaz de intercambio, de relación. Dicho de otra manera, un modo de ofrecer un diálogo activo entre sensibilidades e inteligencias. A otros, el deporte colectivo los hace volverse hacia sí mismos, y, desde esta perspectiva podemos identificarlo con el deporte individual. En efecto, ¿qué diferencia hay entre un corredor que se enfrenta al tiempo y a la distancia para llegar a una superación de sus propios límites, los que es en sí mismo fuente de placer, y un futbolista que utiliza el balón y a los demás para alcanzar la gloria?

Creemos que el mejor modo de abordar el análisis de estos dos conceptos con el fin de identificar las realidades que los separan y las que los unen, consiste en recurrir a los trabajos de los investigadores que se han dedicado a las relaciones que el hombre mantiene consigo mismo y las que lo unen a los demás.

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

El deporte puede convertirse en un instrumento de poder. La hipertrofia del yo conduce al aislamiento, ya que el otro no se contenta con una permanente situación de objeto.

La voluntad de poder de un jugador de deporte colectivo, aun cuando esté al servicio de la colectividad, puede llevar a la larga a un funcionamiento basado en el dominio. El más fuerte organiza el juego en beneficio propio.

La experiencia demuestra que algunos equipos funcionan así, y el éxito depende de la presencia del dominador (la *vedette*). La ausencia de éste disminuye la eficacia operativa.

Dentro de este modo de funcionamiento, el concepto de colectivo está despojado de su significado existencial. La colectividad, que juega en beneficio de un interés particular, se reduce a un ensamblaje de relaciones duales en el que cada jugador se pone al servicio del jefe (la *vedette*).

¿Se puede, en estas condiciones, hablar de vínculos afectivos? Sólo podemos responder afirmativamente si el «jefe» es reconocido y estimado. Y, ¿puede serlo realmente si los jugadores están privados de libertad? El psicoanálisis y el existencialismo nos propondrán más adelante su propio concepto del vínculo colectivo.

II. El ansia de beneficios o de honores

Dentro de esta perspectiva de funcionamiento, persiste el antagonismo. 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. Estamos ante una forma de egocentrismo en la que el concepto de colectivo se reduce a un conjunto de individuos preocupados por la satisfacción de sus necesidades personales.

Encontramos este modo de funcionamiento en ciertos clubes profesionales en los que los jugadores participan en la existencia del equipo en la medida en que sacan de ella ventajas económicas. Sus intereses chocan con los intereses de los directivos, ávidos de honores.

La psicología nos permitirá analizar los criterios sobre los cuales puede apoyarse una explicación científica de la cohesión. La organización de las interrelaciones, sus efectos sobre los procesos de participación, harán aparecer las disfunciones que encontramos sobre el terreno.

El análisis del poder, el análisis de los proyectos, constituye una aportación teórica que sirve a la comprensión del concepto de «colectivo», ya que, desde 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.

Por último, al hablar de deporte colectivo, de equipo, de juego colectivo, es necesario hacer referencia a las teorías del grupo que han pasado la prueba de la validación y de la experimentación.

Desde luego, siempre se puede decir que el deporte colectivo es algo más que una simple acción colectiva, que tal vez sea otra cosa. Siempre se puede afirmar que un equipo es algo más, otra cosa, que un simple grupo de trabajo. Pero todas las explicaciones que se dan al

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

Si en los capítulos precedentes hemos intentado demostrar que la cohesión afectiva constituye la base sobre la cual se erige la cohesión operativa, creemos oportuno hacer referencia a las teorías psicológicas que explican y analizan a su modo el funcionamiento de los grupos restringidos.

Concretamente, la cuestión que primero salta a la vista es la siguiente: ¿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?

Diferentes conceptos del funcionamiento interno de los grupos, en su vivencia cotidiana y en la realización de sus proyectos, pueden hacernos comprender el conjunto de problemas que encontramos sobre el terreno. Nos permiten huir de ideas recibidas, propuestas por los ideólogos o los practicantes del deporte que tienden a hacer de su propia experiencia el fundamento de la pedagogía y de la explicación científica. Puesto que se trata del deporte colectivo, la reflexión debe basarse ante todo en el carácter de los *vínculos* que unen a los jugadores entre sí, luego en la significación existencial del concepto de *colectivo* y, por último, en el carácter de los *proyectos* hacia los que tiende el equipo.

Este modo de operar nos permitirá confrontar nuestro punto de vista con los conceptos de la vida de grupo que proponen el psicoanálisis, el existencialismo y la psicología social.

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 del placer), de que la unidad afectiva de todo grupo se crea en torno a un jefe (tótem y tabú; psicología colectiva y análisis del yo), Freud considera que el modo más eficaz de luchar contra estas pulsiones consiste en 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.

Esta explicación de la vida social conviene a los adeptos a cierto modo de «dirigir» el equipo, basado en la obediencia a unas reglas morales encarnadas en la persona del entrenador o de su sustituto.

Según el concepto freudiano, 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. En última instancia, esta condición plantea el verdadero problema de la cohesión operativa.

En efecto, existen clubes en los que el espíritu colectivo se debe a la presencia del entrenador, éste sirve de modelo y su lealtad respecto a los jugadores no es objeto de crítica alguna. Veremos más adelante que esta lealtad es fuertemente reivindicada por algunos jugadores profesionales que chocan, en el seno de su club, con una política de manipulación por parte de los directivos. El entrenador, atrapado entre dos fuegos, no puede servir ya de modelo. Ya no es el «padre afectuoso y que da seguridad», según la terminología freudiana.

¿Cómo explicar teóricamente el refuerzo de la cohesión operativa por medio del enriquecimiento del clima afectivo? Freud nos propone un modelo de relación en el que el jefe «fundador de la ley» desempeña también el rol del «padre», cuyo afecto no debe traicionarse jamás.

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 en la acción. Demuestran, mediante su voluntad de vencer, que son dignos de la confianza que se les otorga.

Esta cohesión, sin embargo, engendra efectos que no se limitan a las capacidades físicas y fisiológicas de los jugadores; tiene también, de acuerdo con la fenomenología y la teoría de la Gestalt, una repercusión sobre la percepción visual. En el capítulo 11 hemos tratado el problema de la intencionalidad táctica y de su función unificadora sobre la adquisición de información. 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, en cierto modo, 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. Afectividad e inteligencia están, pues, íntimamente ligadas en la visión del mundo. Cuando unos jugadores perciben inmediatamente las mismas señales y las interpretan del mismo modo, no se trata, de acuerdo con la fenomenología, de una simple actividad sintética que implica tan sólo las capacidades mentales. Se trata de una adhesión inmediata del ser a la significación de los signos. 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.

La teoría de la Gestalt muestra que la afectividad interviene en la vi-

sión del mundo estructurándola de un modo concreto con el fin de responder a las expectativas del sujeto, lo que significa que, 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. Por último, la teoría freudiana de la unidad afectiva de los grupos, que da gran relieve a la importancia del entrenador, modelo que hay que imitar y persona «a la que hay que querer y que debe querer», así como la fenomenología y la teoría de la Gestalt, que muestran que las relaciones del sujeto con el mundo están influidas por las significaciones que el sujeto le atribuye, revelan, a través de su enfoque específico del ser, que la afectividad constituye el fundamento sobre el cual se construyen las capacidades de intervención de los jugadores comprometidos en la acción. 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. ¿Existen situaciones en las que no se cumplan ya del todo estas condiciones?

Hemos interrogado a futbolistas de muy alto nivel competitivo, durante los cursillos realizados en el INSEP,* sobre las actitudes de los directivos hacia ellos y sobre cuáles eran sus reivindicaciones en cuanto a exigencias esenciales. Sus respuestas bien merecen una reflexión.

Dentro del abanico de opciones propuestas, el *respeto de la persona* y la *lealtad* ocupan un lugar importante (un 60 % de los jugadores opinan que la lealtad de los directivos hacia ellos, así como el respeto de su persona, dejan mucho que desear).

¿Se puede recurrir a otras teorías para explicar que, en ausencia de una cohesión afectiva, el equipo puede perder su eficacia?

En efecto, cuando los jugadores dudan del «cariño del padre», para volver a la fórmula freudiana, 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.

* El Instituto Nacional de Educación Física y Deporte, de Francia.

Hay los suficientes equipos profesionales víctimas de este «mal» como para explicar el interés que damos al análisis de su funcionamiento.

El enfoque psicoanalítico de los grupos (*le travail psychanalytique dans les groupes*)¹ nos informa de todas las situaciones conflictivas que aparecen en el seno de estos equipos.

Este enfoque parte del principio de que una situación creadora de inseguridad o incómoda, en el seno de un grupo restringido, reactiva conflictos anteriores y hace aparecer mecanismos de defensa que se traducen concretamente en repliegues sobre uno mismo, agresividad hacia «objetos» (según el término psicoanalítico) exteriores o interiores al grupo.

Este concepto se adecúa a la explicación de la historia de ciertos equipos que hemos tenido ocasión de observar en intervenciones solicitadas por los directivos, poco satisfechos con sus jugadores.

Pensemos en el caso del equipo profesional de fútbol cuyos jugadores sufrían un mal que tenía un doble origen: un sentimiento de frustración por parte del grupo de los jóvenes respecto a las grandes figuras y una oposición entre el director técnico y el entrenador.

Dentro de este contexto concreto, la agresividad apuntaba, como dicen los psicoanalistas, a diversos «objetos». Podía observarse, en primer lugar, la agresividad de los jugadores jóvenes respecto a las *vedettes* privilegiadas por los directivos, y, a continuación, la agresividad de estos mismos jugadores hacia el director técnico, considerado responsable de las injusticias económicas (la desigualdad en las primas).

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). En el plano operativo, la agresividad respecto a las grandes figuras se reflejaba sobre el terreno en el rechazo de jugadores jóvenes a alimentar con su compromiso toda dinámica que fuese a beneficiar a las *vedettes*, y, fuera del terreno, en críticas respecto al director técnico.

Si nos acogemos a la teoría psicoanalítica de los grupos, resulta evidente que la ausencia del «padre fundador de la ley y padre afectuoso» impide toda «fraternidad» entre los hijos y engendra, al mismo tiempo, la ruptura de la voluntad de acción común. La agresividad se convierte en el medio de descargar las tensiones.

Otros casos de figuras analizadas por la teoría freudiana de los grupos explican ciertas situaciones conflictivas de equipos en los que es la autodestrucción la que suprime toda voluntad de acción. En efecto, desde la perspectiva psicoanalítica, el mundo exterior puede vivirse como un peligro (el peso de las normas, la autoridad arbitraria de los directivos, el rechazo del entorno social, etc.).

1. «Inconscient et culture», coloquio dirigido por Didier Anzieu y René Kaes, París, Dunod, 1972.

Si, dentro de este contexto concreto, el entrenador no se dedica a proteger a los jugadores y a facilitar el traslado de la agresividad a los adversarios escogidos como «chivos expiatorios», los jugadores dirigen su agresividad hacia sí mismos y se hunden así en una inercia depresiva que anula toda voluntad de victoria.

Estas situaciones no son excepcionales. Las hemos encontrado dentro del marco de nuestra historia personal y en el curso de las reuniones del INSEP.

A título informativo, citaremos un caso que demuestra la validez de esta teoría.

Se trata de un equipo nacional junior de voleibol enfrentado a escabrosos problemas de disciplina y que debe participar en un encuentro internacional. El entrenador, consciente de las dificultades inherentes al malestar del equipo y sin haber tenido el tiempo necesario para establecer unos vínculos afectivos que entren dentro del modelo paterno, nos pide una serie de intervenciones destinadas a regular las tensiones. En un principio, la evolución del equipo en el curso de las intervenciones saca a luz un ambiente depresivo general. Luego, en una etapa posterior, asistimos a la búsqueda de afecto por parte del entrenador, el cual, puesto al corriente por nosotros, ha sabido progresivamente fijar la agresividad «devuelta» de los jugadores sobre el adversario potencial.

La última sesión se saldó con la aparición de una voluntad de victoria manifestada en el curso del encuentro.

VI. El existencialismo y el problema de la libertad

Si bien el psicoanálisis pone de relieve la importancia del pasado sobre la vida de los grupos y la influencia del inconsciente sobre los comportamientos colectivos, si bien apoya la idea de que la cohesión afectiva constituye el fundamento sobre el cual se construye la acción, no aborda en su análisis el problema de la libertad, que es central en la reflexión de los existencialistas.

La vivencia de la libertad interpela a cada persona enfrentada a su destino. Es generadora de angustia para algunos individuos, que se ven obligados a buscar soluciones para escapar a su tortura.

Es lógico creer que 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, a menudo tan difícil de asumir, sobre todo cuando se le tiene que afrontar a solas.

La aceptación del riesgo, angustiada para estos jugadores, no engendra inhibiciones cuando tiene lugar en un clima de confianza. El equipo puede ser el lugar donde la confianza se convierte en una realidad. Esta confianza libera las energías; ofrece a cada cual la posibilidad de ir hasta el límite de sus capacidades. Es, en un sentido

existencial, generadora de la voluntad de acción; concierne, en última instancia, al problema de la eficacia.

Hemos tenido ocasión de conversar acerca de este problema con jugadores de muy alto nivel competitivo. Confirmaron que su eficacia técnica tenía como origen la confianza y la amistad que se les brindaba en el curso de los encuentros. Afirmaban así la importancia de la calidad de este clima para su equilibrio afectivo.

La elección del deporte colectivo puede ser explicada por Merleau-Ponty (*Phénoménologie de la perception*)² cuando afirma que «lo social está ya ahí cuando lo conocemos o lo juzgamos» (pág. 415).

Así, pues, según este filósofo, existe una «sociabilidad originaria» que sirve de base a nuestras relaciones con los demás. Esta sociabilidad, reactivada por el deporte, responde en última instancia a una realidad enterrada en la conciencia de los jugadores.

El concepto de Merleau-Ponty es diametralmente opuesto al de Sartre (*L'être et le néant*).³ Su idea es pesimista, en la medida en que «el infierno son los otros».

Merleau-Ponty confirma (pág. 414) «que, en realidad, la mirada de los demás sólo nos transforma en objeto si unos y otros nos retiramos al fondo de nuestra naturaleza pensante, si volvemos inhumana una y otra mirada».

Nuestra experiencia con los jugadores de deportes colectivos confirma a la vez el concepto de Merleau-Ponty y el de Sartre.

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. Para ellos, como para Sartre, «el infierno son los otros».

Por último, Merleau-Ponty y Sartre contemplan de manera diferente la libertad. Esta, origen de la angustia existencial, puede ser superada, bien reactivando los vínculos originarios que unen a un hombre con el otro (Merleau-Ponty), bien asumiendo a la vez la propia soledad y la propia libertad y creándose un proyecto basado en un interés personal (Sartre).

VII. La psicología y la función del proyecto

En definitiva, la noción de proyecto permite plantear el problema del deporte colectivo dentro de otro contexto que ya no se limita a la relación dual entrenador-jugador o a la libertad, vivida de manera distinta por cada individuo.

2. M. Merleau-Ponty, *Phénoménologie de la perception*, Gallimard, 1945, (trad. cast.: *Fenomenología de la percepción*, Barcelona, Edicions 62, 1975).

3. J.-P. Sartre, *L'être et le néant*, Gallimard, 1943.

El deporte en general, y el deporte colectivo en particular, coloca a cada persona frente a un objeto que debe ser dominado. El lanzador se enfrenta al peso, al disco, a la jabalina, etc. El corredor a la distancia, el atleta a la altura, el tenista a la pelota, el jugador de fútbol al balón, y así sucesivamente.

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.

Dentro del deporte colectivo, el dominio del objeto puede contemplarse de manera diferente por parte de cada uno de los equipos. Algunos equipos utilizan el objeto para afirmarse a modo de comunidad de personas solidarias. Este modo de vivir la relación con el objeto lo encontramos en los pequeños clubes organizados en un entorno social cálido y participativo.

Otros equipos utilizan el objeto para satisfacer intereses materiales u honoríficos. Los equipos profesionales participan de este concepto del juego.

En el primer caso, el objeto sirve de mediador en el acceso a una cohesión afectiva que proporciona seguridad.

En el segundo caso, el objeto encierra a los jugadores en sí mismos, toda vez que sus intereses pueden ser diferentes. El objeto ya no está automáticamente al servicio de la cohesión afectiva, ni, por consiguiente, de la cohesión operativa.

El caso citado anteriormente respecto al equipo de fútbol compuesto de jóvenes jugadores ávidos de poder y grandes figuras situadas en la cumbre es un ejemplo típico de la utilización del objeto como proyecto personal.

Como ya hemos dicho, el balón constituye el mediador entre los jugadores que buscan una confirmación social. La cohesión afectiva sólo concierne a un subgrupo, constituye la base de una estructura operativa que tiende a encerrarse en sí misma.

A la inversa, para las grandes figuras, el balón es un instrumento de poder personal. Su dominio, en última instancia, encierra al jugador en sí mismo. El balón es el mediador entre la persona y su éxito, que puede ser honorífico o material.

Esta especificidad en cuanto al enfoque del objeto pone de relieve la similitud de comportamientos entre un jugador de deporte colectivo individualista y un sujeto que practica un deporte individual. Uno y otro buscan, en el dominio del objeto, alcanzar el nivel de éxito más alto posible.

El análisis psicosociológico, que se interesa de manera más especial por las estructuras de relación y por los modelos de funcionamiento, permite comprender las posibles diferencias existentes entre el estado de ánimo de equipos ligados afectivamente y el estado de ánimo de equipos que persiguen intereses particulares. Responder a

este problema de las diferencias equivale a responder a la cuestión planteada inicialmente.

¿En qué teorías puede apoyarse la convicción de que la cohesión afectiva constituye el fundamento de la eficacia operativa?

En el caso de los equipos en los que el objeto sirve para reforzar los vínculos afectivos (los pequeños clubes), la participación de los jugadores en el esfuerzo colectivo constituye el modo de funcionamiento privilegiado, y, como dice Sartre (*Crítica de la razón dialéctica*), «cada cual adapta su esfuerzo al esfuerzo del otro... cada cual hace de su propio cuerpo el instrumento del otro en la medida en que hace del otro su propio instrumento».

En el caso de los equipos profesionales, si el objetivo que hay que alcanzar no es compartido por la totalidad de los jugadores, si los intereses son diferentes, la cohesión operativa se ve debilitada. Cada jugador o cada subgrupo tiende a utilizar el objeto para fines personales.

Este sistema de funcionamiento, basado en la homogeneidad o en la heterogeneidad de las motivaciones, explica el carácter original de las situaciones vividas sobre el terreno.

En el caso de los encuentros internacionales, la cohesión operativa se debe a la similitud de los intereses personales. La apuesta tiene una importancia capital para cada jugador. Ganar juntos se convierte en una necesidad. La cohesión afectiva no es ya necesaria para el éxito, pero su ausencia en caso de fracaso es la causa de todas las disfunciones. El número y la variedad de las discordias que se producen sobre el terreno son lo bastante significativos como para ahorrarnos una descripción detallada de situaciones en que el fracaso adquiere a menudo una dimensión dramática.

En el caso de un partido en que la apuesta no ofrezca un interés capital, la diversidad de las motivaciones reduce el placer de estar juntos, el objeto y su dominio sólo conciernen al individuo. El hecho de actuar juntos plantea problemas de distribución de roles, pero no incita al compromiso.

En definitiva, el enfoque que hace la psicología de la organización y del funcionamiento de los grupos restringidos arroja luz sobre una zona que el psicoanálisis y el existencialismo han dejado en el olvido.

Un equipo de deporte colectivo, como ya hemos dicho, es un grupo de trabajo, pero el trabajo que debe realizar puede proporcionar placer con diferentes matices.

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». La acción refuerza el modo de ser, y éste constituye la única realidad que hay que conservar. El fracaso no perjudica a la cohesión afectiva. Puede incluso enriquecerla.

Cuando el equipo no es más que un instrumento de producción,

si los objetivos que debe alcanzar no constituyen una apuesta capital para cada uno de los jugadores, la participación en el esfuerzo colectivo resulta problemática. La ausencia de vínculos hace que la distribución armoniosa de los roles sea precaria. La cohesión operativa es una realidad exterior a la conciencia de los individuos, una realidad que les viene impuesta por el sistema de funcionamiento, responsabilidad del entrenador.

VIII. Conclusión

¿Podemos todavía afirmar, después de este análisis, que sin cohesión afectiva la cohesión operativa es una utopía? Sin esperar llegar a resolver este problema de fondo mediante una reflexión filosófica que podría llevarnos por senderos muy alejados de las realidades del terreno, sí podemos no obstante ampliar el debate situándolo en el plano sociocultural.

El deporte en general y el deporte colectivo participan de un sistema de valores culturales sensiblemente diferentes de los que seguían los individuos de la época de Coubertin.

El deporte-espectáculo ya no es condenado por las mentalidades actuales. Se ha apartado progresivamente de las exigencias de la ideología humanista, para convertirse en un «producto» que se paga y que satisface a sus autores.

Al igual que ocurre con los artistas, el talento de los jugadores de deportes colectivos es apreciado por el público mucho más sensible a la estética del movimiento que al significado moral de la acción.

Si bien a nadie se le ocurre condenar a los deportistas que utilizan su «aura» con fines utilitarios, 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.

El deporte colectivo no ha de ser un combate de gladiadores en que el vencido quede a merced del público, que exige del vencedor el respeto a su propia lógica: «vencer o morir». Si el deporte-espectáculo tiene sus virtudes cuando responde a las exigencias de la estética, cuando se convierte en juguete de la economía sus virtudes desaparecen en favor de intereses demasiado particulares. Se encierra entonces 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.

En definitiva, aunque los valores culturales actuales sean diferen-

tes de los de antes, no pueden ser ajenos al problema que plantea el obligado respeto de la persona. El deporte colectivo puede y debe ser espectacular en el sentido estético del término, pero su vocación fundamental está en el hombre a la búsqueda de aquello que lo convierte en «*ser social*», es decir, el hombre que se esfuerza por elevar a la sociedad al nivel de la comunidad.

El jugador de deporte colectivo debe, en interés de su propia promoción humana, hacer la difícil elección que abre el camino a la solidaridad.

No se trata, por último, de discutir acerca de la situación de anterioridad de la afectividad ni de la lógica operativa en el proceso que lleva a la eficacia, se trata simplemente de obedecer las leyes que rigen la eclosión física, psicológica y social de la persona. La ciencia es formal: el amor y la razón son indisolubles. Corresponde a los practicantes del deporte no olvidarlo.

INDICE DE AUTORES

- Adams J. S., 86
Allport G. W., 74
Ancelin Schutzenberger A., 20
Anzieu D., 17, 20, 70, 139
Arnold G. E., 27
- Bales R. F., 17
Bavelas A., 32, 74, 85
Binard J., 26
Bion W. R., 20, 91
Bourricad F., 71
Brinkman W., 27
- Caillez F., 62
Campbell C., 72
Carron A., 31
Chappuis R., 18, 30, 44, 47, 52, 55, 87, 96
- Chembars M. M., 27
Christiansen G., 27
Christina R., 30
Cooley C. H., 14, 48
Cozby P. C., 13
- Deutsch M., 22, 89
Durkin A., 2
- Edwards J., 33
- Faücheux C., 19, 48, 88
Feldman D., 13, 17
Ferignac J., 19
Flament C., 32
Foulkes, S. H., 2
- Fraisse P., 28
Freud S., 50, 88, 94, 137
- Gele S., 19
Ghoutka M., 19
Gill D., 30
Goldstein J. H., 33
Greer D., 33
- Harkins S., 21
Harris D., 30
Hartly J., 48
Hollander E. P., 84, 85
Homans G. C., 13
- Ingham A. G., 20
- Jackson A., 30
- Kaes R., 139
Kenyon G., 27
Kinget G. M., 78
Klein M., 27
Krauss R. M., 89
- Lacoux J.-C., 19
Lambert R., 28, 29
Landers D. M., 28, 29, 30
Latane B., 21
Leavitt H., 32
Lenk H., 27
Lewin K., 17, 19, 27, 70, 75, 85
Lippitt R., 48
Loy J., 27, 29
Luschen G., 17

Mailhiot B., 19
 Maisonneuve J., 14, 19
 Maradona D., 23
 Martens R., 29, 30
 Martin J.-Y., 17
 Mayo E., 17
 McGrath, J. E., 27
 Melnick M. J., 27
 Merleau-Ponty M., 141
 Moreno J. L., 17, 20, 62
 Mulder M., 86

Newcomb T., 48

Pagès M., 20, 62, 95
 Paterno J., 15
 Paulhac J., 55
 Perlman D., 13
 Petersen J., 30
 Piaget J., 28
 Purdy D., 33

Rioux G., 18
 Rogers C., 78
 Ruidenbeck, 20

Sage G. H., 17
 Sartre J.-P., 75, 76, 77, 94, 141, 143
 Seashore S. E., 22
 Sherif M., 13, 17
 Silva J. M., 17
 Snyder E., 33
 Steiner I. D., 20
 Straub W. F., 27, 30
 Swanson G., 48

Thibaut J. W., 88
 Thomas J.-C., 19
 Thomas R., 23, 25, 30, 62, 63, 67

Viet H., 27
 Vos K., 27

Weinberg R., 30
 White R., 48
 Williams K., 21

Yukelson D., 30

Zander A., 30

INDICE ANALITICO

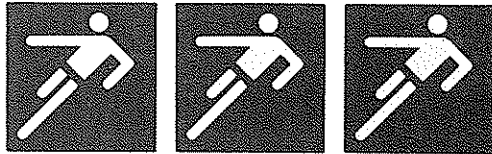
- Acción conjunta (co-acción), 15
 Autonomía, 38, 39, 52, 54
 Autoridad, 36, 55, 71, 72, 75, 78, 79, 80, 91
- Capitán, 12, 41, 72
 Cohesión, 14, 17, 19, 22, 26-32, 50, 53, 54, 56, 57, 61, 69-81, 87, 88, 93, 114, 117, 133, 137, 142-144.
- Comunidad, 133
 Conflicto, 35, 36, 41, 73, 75, 76, 83-89, 139
- Dependencia, 46, 53-54, 81
 Desgana social, 21
 Detección, 23-26
 Directivo, 37, 38, 43, 45, 51, 52, 58-60, 70, 76, 138
 Disfunción, 41-42
- Entrenador, 12, 14, 19, 21, 25, 41, 52, 53, 69, 70-72, 73, 74, 76-80, 85-87, 89-91, 93, 98, 100, 103, 117, 118, 136, 136-140.
- Equipo (tipos de), 14-15
 Estructura afectiva, 12, 61-67
 Estructura autocrática, 48, 71
 Estructura de juego, 11, 61-67, 105, 124
 Estructura autocrática, 48, 71
 Exito, 23-33, 103
- Función de mantenimiento, 39, 72
 Función de progresión, 39, 70, 72, 76
- Grupo restringido, 13, 14, 17, 19, 27-30, 31, 48, 49
 Información visual, 19, 117-131
 Intención táctica, 12, 103-115, 128
- Líder, 12, 69-73, 84, 85
 Liderazgo, 19, 22
- Medio sociocultural, 43-44
 Motivación, 21, 23, 24, 25, 109-110, 143
- Opción, preferencia, 48, 62-67, 98, 99, 138, 141
- Personalidad, 23, 70, 99, 100, 110-115, 125-128, 133
 Personalidad de base, 45, 97-102, 123
 Poder, 36, 41, 80, 89, 90, 134-135
 Primas por partido, 58, 84
 Proyecto, 14, 141-144
 Psicoanálisis, 33, 58, 70, 74, 88-89, 135, 136-140.
 Público, 47
- Redes de comunicación, 23, 25, 31, 38
 Relación de los jugadores:
 — con el entrenador, 43, 94
 — con los directivos, 37, 38, 43, 52, 57-59
 — con el público, 43, 59-60
 — entre sí, 9, 14, 15, 33, 26-28, 43, 47, 48, 51, 52, 56
- Rendimiento, 72, 75, 83-87
 Ringelman (efecto), 20
 Rol, 26, 27, 31, 36, 48, 61, 69, 72, 77, 79, 93, 143
- Sociometría, 62-67
 Solidaridad, 11, 42, 87, 95, 96, 113, 145
 Status, 64-66
- TAT, 91-92
 Transfert (2 sentidos) 35, 44-45, 88

D
DOS
ACION
CA

Hay diferentes tipos de equipos de deportes que se distinguen por el grado de interacción existente entre sus miembros y por el grado de diferenciación de los roles.

Un equipo de atletismo es diferente de un equipo de remo, y éstos son diferentes de un equipo de fútbol.

Los autores de este libro hacen un examen de los diversos tipos de equipos deportivos y de los trabajos a los que están consagrados. Proponen un modelo de éxito colectivo. A continuación, y de manera más concreta, estudian el equipo de deporte colectivo. Este, concebido como un simple sistema de funcionamiento operativo, debe dejar paso al grupo de personas vinculadas afectivamente y conscientes de la complementariedad de sus roles. La eficacia de la acción depende, en última instancia, de la calidad de las relaciones humanas. La cohesión afectiva de un equipo trasciende las energías individuales. El sentimiento de pertenencia al grupo refuerza el deseo de vencer. El análisis del funcionamiento del equipo deportivo queda ampliado a fin de abarcar el entorno, lo que permite determinar el carácter peculiar de cada equipo.



El equipo deportivo R. Chappuis y R. Thomas



PAIDOS



EDUCACION



FISICA



Raymond Chappuis y Raymond Thomas

El equipo deportivo

