

Jaume Martí Mora,  
*Psicólogo del Deporte.*  
*Miembro de la ACPE.*

# VIDA Y DESARROLLO DEL GRUPO DEPORTIVO: EXPERIENCIA EN FÚTBOL TECNIFICACIÓN

## Resumen

En este artículo se analiza el movimiento adaptativo en el que se encuentra el equipo deportivo. Se desarrollarán las cinco fases de esta evolución: I. Fase de la orientación y de la acomodación grupal; II. Fase del establecimiento de normas grupales; III. Fase de adaptación al cambio; IV. Fase de establecimiento de objetivos comunes, y V. Fase final, que generalmente coincide con el término de la temporada deportiva.

Posteriormente, a partir de la experiencia con un equipo de fútbol, analizamos las ventajas del seguimiento de esta evolución del grupo deportivo y perfilamos algunas sugerencias sobre la intervención que el psicólogo, en completa colaboración con el entrenador, puede realizar para que estos movimientos grupales vayan siguiendo una línea que permita conseguir que los jugadores se sientan cómodos y puedan desarrollar su creatividad deportiva en el terreno de juego.

**Palabras clave:** *dinámica grupal, equipo deportivo, relaciones interpersonales.*

## Introducción

Cualquier grupo humano —y un grupo deportivo no deja de serlo—, al igual que cualquier ser vivo, tiene una vida, una temporalidad. Tiene un nacimiento, un desarrollo, llega a un nivel de madurez, envejece y muere.

El equipo deportivo presenta unas etapas a lo largo de su desarrollo grupal que

le inducen a una serie de situaciones, a veces difíciles de superar. Como cualquier sistema viviente, el equipo deportivo se halla en constante movimiento de adaptación y readaptación. A cada momento surgen situaciones nuevas que, por pequeñas que sean, exigen un grado de esfuerzo y requerimiento a todos y cada uno de sus miembros. El entrenador, como director de esta “orquesta”, deberá estar alerta de estos cambios y saber qué hacer en cada momento para ayudar al equipo a seguir adelante con la finalidad de que no pierdan esta cualidad humana que los conducirá a perseguir los objetivos deportivos que, como grupo, se habían fijado.

En el transcurso de su existencia, el grupo pasa por unas etapas que le otorgan una historia y una identidad propia. Cada una de estas etapas ofrece al grupo la posibilidad de aprender a resolver y a desarrollar nuevas estrategias y habilidades para encarar los diferentes conflictos que toda evolución presenta al encontrarse en una constante adaptación y readaptación a las nuevas situaciones. El desarrollo del grupo no se produce espontáneamente, sino que establece de una manera implícita sus correspondientes pasos que, si son conocidos por el entrenador, supondrán una intervención más adecuada por parte del mismo y le ayudará a entender mejor qué le sucede al equipo en diferentes momentos de la temporada o de un determinado período de trabajo.

## Fases del desarrollo del equipo deportivo

### Fase I. Orientación y acomodación

Ante el primer día de entrenamiento o

reunión de la temporada, los componentes del equipo se hacen varias preguntas: ¿Qué se espera de mí? ¿Quiénes y cómo son mis nuevos compañeros? ¿Cómo me tratarán? ¿Contará conmigo el entrenador? ¿Y qué nivel me exigirá?, etc.

En esta fase el papel del entrenador es muy importante. Deberá intuir y contestar muchas preguntas que se le formularán, así como aclarar las demandas que hará a sus jugadores y explicitar los objetivos establecidos para la nueva temporada que se presenta, tanto a nivel de equipo como a nivel individual. También es importante explicar la metodología de trabajo en relación con las diferentes sesiones de entrenamiento y la implicación de cada uno de ellos. Tampoco podemos olvidar que la figura del entrenador es fundamental para facilitar el conocimiento mutuo de los diferentes componentes del equipo.

### Fase II. Establecimiento de normas grupales

Las normas que regirán la conducta del grupo se irán estableciendo por los propios jugadores a lo largo de los días y semanas siguientes. No estamos hablando de las habituales normas explícitas del club, que están escritas y son casi de dominio público, sino de las normas implícitas del vestuario que no constan por escrito en ninguna parte y que en ocasiones tienen más peso o son más importantes que las explícitas.

El entrenador tiene que conocer esta inevitable dinámica interna y asegurarse de que estas normas establecidas sean las más eficaces para el equipo y, al mismo tiempo, respetuosas con todos los miembros que lo componen.

Enumeraremos las normas más habituales y positivas para el equipo:

#### *Responsabilidad funcional*

El objetivo de esta norma es conseguir que el grupo trabaje sin depender constantemente del entrenador. Es decir, el grupo debe hacerse responsable de su propio funcionamiento, cada miembro del equipo debe asumir sus aportaciones a la actividad del conjunto. Cuando los componentes del grupo van asumiendo sus responsabilidades dentro del mismo, es el momento de la distribución del liderazgo entre ellos. Aunque internamente exista un líder con un rol de responsabilidad propio, este mismo papel de líder no se aprecia de una manera clara desde el exterior del equipo.

#### *Canales de comunicación*

Partiendo de la premisa de uno de los expertos más prestigiosos en comunicación humana, como es el profesor Paul Watzlawick, según el cual "es imposible no comunicar", en un grupo humano, como es el caso de un equipo deportivo, se crean rápidamente unos canales de comunicación entre sus miembros por donde circulan los mensajes en forma de noticias, rumores, confidencias, etc. y tanto de una manera verbal como no verbal.

Es labor del entrenador procurar desde el principio unos canales de comunicación fluidos y constructivos para el grupo. Por ejemplo: es posible que un jugador utilice a otro para proponerle cosas al entrenador. Esto debe evitarse y tenemos que favorecer que los mensajes pasen directamente al interesado y sin intermediarios. También podemos pensar en las típicas charlas de entrenamiento, donde la comunicación se dirige del entrenador hacia los jugadores. Si los jugadores dialogan entre sí, se considera tiempo perdido o no productivo. De una manera razonada y bien organizada se puede hacer emerger de forma positiva la costumbre de escucharse y responderse mutuamente, en lugar de reprimirlo. La necesidad de la norma surgirá más tarde o más temprano. La

intervención del entrenador puede ser valorada como una más dentro del grupo y no por ello ha de tener miedo a perder el rol de "cabeza" del equipo.

En esta etapa es importante enseñar a los jugadores a valorar y respetar los comentarios de los compañeros y a perder el miedo a expresar sus propias opiniones.

Una buena comunicación en el vestuario siempre es una fase previa a una buena comunicación en el terreno de juego.

#### *Comportamiento grupal*

Puede establecerse como norma que en un equipo es mejor la cooperación que la competencia.

Dejar y canalizar la competición hacia los equipos rivales. La efectividad del grupo pasa por una cooperación interna que le ayuda a madurar.

En el momento de tomar una decisión que afecte a todo el grupo, es positivo un esfuerzo para alcanzar un acuerdo grupal que puedan apoyar todos los miembros del equipo.

Podemos pensar que en una votación la mayoría gana y la minoría se ve obligada a acomodarse a unas decisiones por las que seguramente no mostrarán ningún tipo de interés.

Resulta mejor tomar las decisiones por consenso que por votación; el proceso es más largo pero también más eficiente.

Sería interesante obtener el acuerdo de todos (cosa no siempre posible), de tal manera que todos los miembros tengan en cuenta las ideas que un principio no se aceptaban y vean las opiniones de los demás como algo digno de atención, con el objetivo de alcanzar un compromiso y estar preparados cuando aparezcan los inevitables conflictos.

#### *Maduración*

A medida que el grupo va creciendo a nivel evolutivo, se supone que también va madurando. Esto podemos detectarlo en la voluntad de sus miembros en afrontar los problemas que se le van presentando. Se trata de que no igno-

ren las diferentes problemáticas que se le presentan y que no esperen que se las solucionen los demás, sino que intenten analizar lo que ocurre, tratando de salvar los obstáculos y de resolver las dificultades con los propios recursos del equipo.

### **Fase III. Adaptación al cambio**

Los conflictos interpersonales suelen aparecer cuando el equipo ha llegado a una comunicación directa y abierta.

Favorecer la mutua comprensión de sentimientos y formas de actuar será una de las tareas principales del entrenador, que deberá estar preparado para este momento con el objetivo de ir descubriendo formas constructivas en la resolución de los conflictos del equipo. Si un tema o cuestión es conflictivo, es porque es importante; por tanto no debemos esconderlo ni disimularlo, debemos mostrarlo y explicarlo lo antes posible.

El conflicto debe verse como un deseo de cambio, y el hecho de cambiar de una situación a otra no es fácil: siempre existen unas fuerzas activas que demandan el cambio y unas fuerzas reactivas que se oponen; se trata en definitiva de aproximar opiniones y valorar objetivamente la situación. Como comentábamos en la introducción, el grupo se encuentra en constante movimiento y cambio y, por lo tanto, los conflictos se tienen que connotar positivamente al igual que este deseo de cambio que sin los conflictos no se daría. ¿Qué preferimos, un equipo vivo y activo o un equipo muerto y pasivo?

### **Fase IV. Establecimiento de objetivos comunes**

El grupo continúa su desarrollo y llega un momento en el que compartir cosas, situaciones y experiencias de manera colectiva entre sus componentes resulta más necesario. Se alcanza un sentimiento de identidad grupal que le ayuda a mostrar su creatividad y toda su eficiencia potencial de hacia sus proyectos y sus necesidades afectivas. Se da una imagen de equipo compacto y el grado de

cohesión aumenta: externamente se ofrece la imagen de un equipo compacto, internamente se sienten realmente un grupo. Todo esto no evita la aparición de problemas y conflictos, pero sí que ayuda a afrontarlos más constructivamente, tanto los derivados de la propia tarea deportiva como los originados por las relaciones interpersonales.

A partir de entonces será más fácil establecer objetivos de grupo, el consenso se logra antes y el entrenador puede disponer de un período idóneo para esclarecer e introducir los objetivos comunes a todo el equipo.

### Fase V. Final

Todo lo que tiene un inicio también tiene un final. Todo equipo deportivo sabe también que su vida queda limitada en el tiempo.

Si la experiencia ha sido negativa, si las etapas anteriormente citadas no han sido resueltas con satisfacción, y si, en definitiva, no se ha conseguido un equipo compacto y coherente, el sentimiento de separación se recibirá como un alivio o bien con indiferencia. Si en cambio el proceso ha sido positivo, si se ha llegado a un buen nivel de cohesión, identificación y motivación grupal, el momento de la separación o disolución del equipo puede ser emocionalmente difícil y duro. A pesar de ello, no tiene porqué ser así. Si el equipo ha llegado a un nivel de madurez que le ha permitido afrontar los problemas y dificultades anteriores de una manera positiva, este momento debe resolverse como un proceso de cambio más, similar a momentos anteriores pero con sus particularidades especiales, tal y como requiere esta etapa definitiva.

Aquí también el entrenador o el psicólogo del equipo deportivo tienen un papel primordial. Son ellos los que han de prevenir y tener en cuenta este punto final del grupo. Por ejemplo, podemos afirmar que un equipo excesivamente cohesionado, lo cual parece positivo en principio, puede tener dificultades con su rendimiento deportivo en esta última etapa.



En este punto quiero aclarar que consideramos a los miembros del equipo como componentes del grupo, y no al propio equipo. En la temporada siguiente el equipo continúa, pero seguramente habrán habido cambios de jugadores y técnicos, aunque continuarán algunos del año anterior. Por tanto, el proceso vuelve a empezar, es otro grupo diferente con su propia vida, normas, conflictos, experiencias, relaciones y miembros que le otorgan una particularidad concreta, única e irreplicable. Entre estas dos fotografías (véase fo-

tos 1 y 2) ha pasado una temporada deportiva completa. El equipo es el mismo, el grupo ha sufrido variaciones, incluso cambio de entrenador. A pesar de ello, la buena disposición de la fotografía del día de la presentación (foto 1) se rompe en la foto del último partido de liga (foto 2). Entre ambas fotografías hay experiencias, relaciones, conflictos y sus resoluciones, buenos y malos momentos, etc. La impresión es que la vida de este grupo ha sido positiva ya que, como mínimo, se encuentran indicios en la segunda instantánea

(miembros cogidos, sonrisas, vestuario informal, etc.). La primera es una fotografía oficial y la segunda una fotografía de unos amigos.

## Temporalidad de las fases

Después de la presentación y de conocer más detalladamente las diferentes fases, podemos pensar que éstas son independientes unas de otras y que hasta que no se cumple una no puede empezar la otra. En realidad, ello no es así. Unas etapas se mezclan con otras y éstas no aparecen siempre de la misma manera secuencial. El entrenador o el psicólogo pueden decidir continuar con las actividades de una fase y, al mismo tiempo, iniciar el proceso de otra. Es muy difícil localizar con precisión la finalización y el inicio de los diferentes períodos. Podemos hacer el símil de que cada fase o etapa es de un color diferente, los cambios de período y por tanto de color no serán radicales y diferenciados, sino que irá pasando por diferentes tonalidades hasta llegar al nuevo color de la etapa correspondiente.

El tiempo necesario para que un equipo pase de una etapa a otra depende de muchos factores. Unos equipos se muestran maduros antes que otros o bien llegan muy pronto a la fase final, etc. La temporalidad y evolución de los diferentes períodos puede depender, entre otros factores, de sus miembros, de la actitud de su entrenador, del entorno donde se encuentran y sobre todo del tiempo de vida previsto del equipo. Un equipo que prevé un año de duración (temporada deportiva) puede requerir unas dos o tres semanas en su fase inicial, mientras que un grupo de corta duración (concentración de la selección nacional) puede superar esta misma fase en un par de días. Otro factor a tener en consideración en la temporalidad de los períodos es el de las horas de entrenamiento diarias que tiene el equipo. Por ejemplo: una hora al día de entrenamiento requiere entre seis y ocho semanas como mínimo para superar las tres primeras fases.

Es importante que las intervenciones del entrenador o del psicólogo se vayan realizando en un orden más o menos secuencial. Algunos fenómenos conviene que se produzcan lo antes posible en la vida del grupo, y otros que no convienen hasta más tarde. Algunas habilidades de grupo se deben aprender antes para que faciliten el aprendizaje de las habilidades siguientes. En otras ocasiones el equipo deberá recurrir a habilidades de fases anteriores pudiéndose producir en cualquier momento una cierta regresión de su proceso evolutivo, por ejemplo: la incorporación de un miembro nuevo a mitad de temporada nos hará utilizar recursos de la fase de orientación.

Tenemos que estar siempre preparados a que el equipo regrese a fases anteriores, pero con la certeza de que si el proceso ha sido positivo hasta entonces, este reencuentro se realizará desde una perspectiva más adulta y madura.

La vida del equipo es secuencial, pero sobre todo cíclica y ascendente (como una escalera de caracol); por ello nuestra intervención debe ser globalizadora y sobre todo circular, es decir, tener presente el proceso completo y, especialmente, considerar todos los miembros en cada una de las etapas, porque todos tienen influencia en el desarrollo del grupo.

Por todo lo dicho hasta ahora, queda totalmente justificado que el entrenador no se ha de sentir frustrado porque necesite recursos de fases anteriores al comprobar que el equipo está tratando cuestiones que él creía resueltas. Por cuestiones de coherencia interna del artículo, las fases se han presentado en una secuencia temporal generalizada, pero, como hemos dicho anteriormente, no se trata de una disposición rígida y lineal.

## Ventajas del control del desarrollo del equipo

Llegados a este punto del artículo, podemos pensar que realizar un control y

una intervención adecuada del desarrollo del equipo es una tarea complicada y enojosa y que, de no hacerlo, puede convertirse en un desastre y un descontrol total.

¿Vale la pena preocuparse por el conocimiento del desarrollo grupal? ¿Por qué el entrenador y el psicólogo tienen que preocuparse de que los jugadores se conozcan mejor entre sí? ¿No lo hacen ellos mismos sin que sea necesaria ningún tipo de intervención? ¿Por qué no dejar que las cosas sigan su curso natural?

Es del todo irracional creer que con el control del desarrollo del equipo en el transcurso de la temporada su rendimiento deportivo será todo un éxito. Todos sabemos que hay muchos factores que hacen posible un buen rendimiento deportivo (físicos, técnicos, psicológicos, etc.). Aun así, podemos decir que un control positivo y adecuado del desarrollo del equipo otorga un gran potencial a la calidad humana de su conjunto, lo que le ayudará a ser más abierto y efectivo en el aprendizaje y entrenamiento de todos estos factores que maximizan la probabilidad de éxito deportivo.

Nuestras estrategias para facilitar la creación de un grupo eficiente pueden significar para el equipo una diferencia importante en el rendimiento deportivo en relación a los otros equipos con los que se tienen que enfrentar a lo largo de la temporada de competición.

## Disciplina grupal

Es habitual en cualquier equipo encontrar conductas inadaptadas y de "rebeldía" en algún miembro del equipo. Ante esto, el entrenador se ve obligado a tomar medidas disciplinarias que ensombrecen la vida y el ambiente del equipo.

Generalmente centramos la conducta distorsionada hacia el individuo; lo castigamos, ponemos mala cara, lo señalamos como mal ejemplo, en definitiva, en lugar de afrontar el problema o conflicto, lo que hacemos es reprimirlo. Al centrarnos en el individuo nos ol-



vidamos de que éste pertenece a un equipo, a un grupo social donde la conducta de cada jugador influye y es influenciada por todos los demás. Desde esta perspectiva, la “falta de disciplina” es un síntoma de que hay algo que no funciona en el equipo, que quizás existe una lucha por el liderato, o bien que el jugador está reaccionando frente a un rechazo de sus compañeros, etc. Los discursos y castigos contribuyen poco a liberar estos conflictos subterráneos del equipo.

Las actividades propuestas para promover el desarrollo grupal favorecen unas habilidades que ayudarán en su momento a afrontar más directamente los problemas que puedan aparecer, pensando más en hacer intervenciones circulares (grupo) y no tanto lineales (individuo) por parte del entrenador del equipo.

### Relaciones interpersonales

A lo largo de este escrito hemos podido ver que la mayoría de objetivos están encaminados a mejorar las necesidades afectivas de los jugadores y no sólo las de rendimiento. Creemos que esta mejora de las relaciones interpersonales favorece el rendimiento deportivo del equipo. El desarrollo grupal está centrado en la optimización de la comunicación y de las relaciones de sus miembros.

### Intervención

Existen varias maneras de promover positivamente el desarrollo grupal. Éste ha de venir del propio entrenador y, a ser posible, asesorado por un psicólogo especialista en deporte que le ayudará en la programación e intervención en las diferentes fases citadas anteriormente.

Básicamente hemos de tener siempre en cuenta una serie de factores. Por un lado, la propia actuación del entrenador, por ejemplo, durante el período de establecimiento de normas, el entrenador debe evitar tomar partido en una discusión interna, dando la posibilidad

de que sean los propios jugadores los que asuman el conflicto y resuelvan por sí mismos las divergencias; de esta manera, también podemos favorecer el liderazgo funcional de alguno de sus miembros. Nuestra actitud debe ser siempre de neutralidad. Todo esto determina el propio funcionamiento del equipo y le da a los jugadores la oportunidad de aprender las nuevas habilidades que necesitarán más adelante. También se puede influir en los jugadores modelando, mediante la propia conducta como entrenador, la conducta que queremos que el grupo adopte. Generalmente se dice que el estado de ánimo de un equipo es el reflejo del estado de ánimo de su entrenador.

También podemos facilitar el desarrollo grupal llevando a cabo actividades concretas de aprendizaje que favorecen la adquisición de las actitudes y habilidades relacionales que queremos para nuestros deportistas. Tenemos que preparar a los jugadores en aquellas conductas que queremos que desarrollen. Por ejemplo, podemos describir los pasos necesarios para resolver conflictos y después practicarlos mediante un “role-playing”. O se puede utilizar un juego de simulación para comprender la importancia de la cooperación en la consecución de objetivos de equipo.

Las actividades del desarrollo grupal deben presentarse formando parte del programa de entrenamiento de la temporada. Esto supone la integración de las actividades del desarrollo grupal en el plan semanal de los entrenamientos, formando parte de la preparación psicológica del equipo.

Poner atención en la efectividad del equipo como grupo tiene que ser un objetivo natural de los entrenamientos, como lo es el aprendizaje de tácticas y movimientos de conjunto.

Los jugadores que experimenten positivamente el desarrollo grupal en su paso por el equipo serán miembros más creativos y constructivos en sus próximos equipos.

### Bibliografía

- ANTONS, K. (1986) *Práctica de la dinámica de grupos*, Biblioteca de Psicología, Herder, Barcelona.
- BAUER, G.; UEBERLE, H. (1988) *Fútbol*, Martínez Roca, Barcelona.
- FEIXAS, G.; MARTI, J.; VILLEGAS, M. (1989) “Personal construct assesment of sport teams”, *International Journal of Personal Construct Psychology*, 2, 49-54.
- MARTI, J.; FEIXAS, G. (1986) “La técnica de rejilla (Grid) de Kelly en la evaluación de grupos deportivos”, *Dossier del I Congreso Nacional de la Actividad Física y del Deporte*, Esplugues de Llobregat, Barcelona.
- MARTI, J.; FEIXAS, G.; VILLEGAS, M. (1987) “Modelo de evaluación de grupos deportivos basado en la técnica de rejilla (Grid) de Kelly”, *Dossier del II Congreso Nacional de la Actividad Física y del Deporte*, Granada.
- PALMI, J. (1990) “Intervenció Psicològica en Esports d'Equip i d'Alt Rendiment”, *Actes VI Jornades de l'Associació Catalana de Psicologia de l'Esport (ACPE)*, Esplugues de Llobregat, Barcelona.
- SELVINI, M. y otros (1986). *Al frente de la organización*, Paidós, Buenos Aires.
- SELVINI, M. y otros (1987). *El mago sin magia*, Paidós, Buenos Aires.
- SIMON, P.; LUCIEN, A. (1989) *Las relaciones interpersonales*, Herder, Barcelona.
- WATZLAWICK, P. y otros (1986). *Teoría de la comunicación humana*, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.