



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**"COMUNICACIÓN, COHESIÓN, METAS Y NORMAS
DE GRUPO EN EQUIPOS DE FUTBOL CON DIFERENTES
RENDIMIENTOS DEPORTIVOS"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

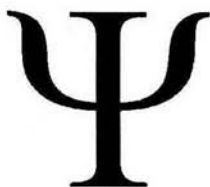
BEATRIZ EUGENIA CALDERÓN MARENCO

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. PABLO VALDERRAMA ITURBE

ASESOR DE TESIS:

LIC. MARÍA CONCEPCIÓN CONDE ÁLVAREZ



MÉXICO, D. F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Caldeón Urucco

Beatrice Eugenia

FECHA: 28 Mayo 2004

FIRMA: Beatrice

Dedico este trabajo a:

Mis padres que me dieron la oportunidad de estudiar, de crecer, de equivocarme, y más aún, de vivir. Gracias mi Malaco y mi Macara. Los adoro.

Gracias Fer por hacer de mi vida un chiste sin final. Te necesito junto a mi.

Gracias Ale por ser mi gran conciencia, por tu príncipe y tus princesas que iluminan mi vida.

Gracias abue Mary que me has enseñado que la sonrisa es la cara de el amor.

Gracias abue Raquel por dejarme ver en tus actos tu enorme corazón y fortaleza.

Mi esposo Oscar, gracias por regalarme a mi vida la mejor oportunidad, la de amar y ser amada.

Gracias Lupita y Alfonso por hacerme sentir su apoyo y cariño, los admiro. Saldremos juntos adelante.

Gracias a mis tíos, primos y amigos por los buenos momentos. Los tengo presentes siempre.

Gracias Hoxter y Daruzza, por su maravillosa compañía y sus noches de desvelo a mi lado.

Pero más aún, gracias a ti DIOS por regalarme al mejor equipo al cual he pertenecido: mi familia.

Gracias Pablo, por creer en mi trabajo, por dejarme aprender tanto de tu buen humor y de tu gran labor que te hacen un psicólogo de excelencia.

Gracias Conchita por tu alegría siempre al pie del cubículo.

Gracias Mtro. Javier Urbina, Lic. Arturo Allende y Lic. Luis Cáceres por pulir mi trabajo.

Gracias a cada uno de mis maestros que hicieron de mi una alumna comprometida y orgullosa de su casa: mi universidad, mi facultad de psicología.

Gracias a la institución deportiva "Pumitas" por permitirme realizar mi trabajo y por la gran oportunidad de ser entrenadora de fútbol

Gracias a los entrenadores y a los jugadores de fútbol de "Pumitas" por regalarme su tiempo de entrenamientos y partidos.

Gracias al FUTBOL, mi pasión, mi obsesión.

TEMÁTICA	PÁG.
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I PROCESOS GRUPALES.....	4
1.1 Definición de grupo.....	4
1.2 Tipo de grupos.....	5
1.3 Membresía.....	6
1.4 Tipos de membresía.....	7
1.5 Factores que incrementan la membresía.....	8
1.6 Dinámica de grupo.....	9
1.7 Principales corrientes de investigación.....	9
1.8 Propiedades de los grupos.....	10
a) Comunicación.....	11
b) Cohesión.....	14
c) Metas.....	16
d) Normas.....	19
1.9 Sociometría.....	23
1.10 Sociogramas.....	25
CAPÍTULO II GRUPOS DEPORTIVOS.....	27
2.1 Características de un grupo reducido.....	28
2.2 Metodología de evaluación en psicología del deporte.....	29
2.3 Comunicación.....	30
2.4 Cohesión.....	31
a) Exigencias de la tarea.....	32
b) Grado de cohesión requerido por la tarea.....	33
c) Dirección de causalidad.....	33
d) Factores asociados a la cohesión.....	34
2.5 Sociogramas.....	35
2.6 Metas.....	36
2.7 Normas.....	37
2.8 Rendimiento deportivo.....	38
a) Dimensiones del rendimiento.....	38
b) Clasificación del rendimiento.....	39
c) Motivaciones y necesidades.....	40
d) Deseo de que el grupo tenga éxito.....	41
e) Creación de un clima de grupo eficaz.....	41
2.9 El entrenador.....	41
2.10 Fútbol.....	43
a) Valoraciones del rendimiento.....	44
b) Relaciones internas del grupo.....	44
c) Espíritu de equipo.....	45

TEMÁTICA	PÁG.
CAPÍTULO III MÉTODO.....	46
3.1 Pregunta de investigación.....	46
3.2 Hipótesis conceptuales.....	46
3.3 Variables.....	46
a) Definición conceptual de la variable dependiente.....	46
b) Definición operacional de la variable dependiente.....	46
c) Definición conceptual de las variables independientes.....	46
d) Definición operacional de las variables independientes.....	47
3.4 Participantes.....	47
3.5 Muestreo.....	47
3.6 Análisis.....	47
3.7 Instrumentos.....	48
a) Estructura de comunicación y cohesión.....	49
b) Estructura de metas.....	50
c) Estructura de normas.....	51
d) Estructura futbolística.....	52
3.8 Aplicación y calificación.....	53
3.9 Tipo de estudio.....	53
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	54
4.1 Presentación de resultados.....	54
4.2 Resultados del entrenador.....	55
4.3 Resultados de metas.....	63
4.4 Resultados de normas.....	68
4.5 Resultados de comunicación y cohesión (posición sociométrica).....	74
a) Matrices sociométricas de aceptación.....	75
b) Sociogramas de aceptación.....	78
c) Matrices sociométricas de rechazo.....	84
d) Sociogramas de rechazo.....	87
e) Índices sociométricos globales.....	92
f) Estatus de aceptación.....	93
g) Estatus de rechazo.....	95
4.6 Observaciones participantes: entrenador y clima de equipo.....	98
CAPÍTULO V DISCUSIÓN.....	102
5.1 Conclusiones.....	104
5.2 Límites.....	105
5.3 Alcances.....	106
5.4 Sugerencias.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	107

El objetivo de este trabajo es el vincular la psicología al aspecto deportivo en equipos de fútbol, buscando las diferencias en los procesos grupales: comunicación, cohesión, metas y normas. Son analizados tres equipos juveniles estando ubicados en la tabla de posiciones de la siguiente manera: segundo lugar, media tabla y penúltimo lugar. Se aplicaron tres cuestionarios: "Estructura de comunicación", calificando proximidad de cada jugador con el resto del equipo; "Elección de metas", da a conocer cuáles son las metas más elegidas en el equipo y "Elección de normas", conociendo qué normas son las más elegidas. Se le pide a los entrenadores de los tres equipos calificar el desempeño futbolístico de cada jugador con la finalidad de conocer la percepción de los entrenadores y correlacionarla con los datos ofrecidos por los jugadores en sus tres cuestionarios. En el proceso de comunicación y cohesión se observó una mejor estructura en el equipo ubicado en segundo lugar y el ubicado en los últimos lugares; los procesos de metas y normas mostraron resultados muy parecidos en los equipos ubicados en los primeros lugares de la tabla, siendo en general un enfoque más grupal que individual. Conclusión: los procesos aquí analizados, más que ser factores determinantes para un rendimiento deportivo, son factores que ayudan al trabajo del entrenador para el desarrollo grupal. El llevarse bien o llevarse mal dentro del equipo no afectará a su rendimiento; las metas y las normas que el equipo tenga valoradas y bien establecidas, pueden ayudar, tanto al equipo, como al entrenador, a sentirse seguros del camino que se está recorriendo, con lo cual, pueden acceder a posiciones más altas en la tabla. Un factor clave para el desempeño deportivo, es, sin duda, el entrenador; su personalidad y la percepción que tiene de cada uno de sus jugadores funcionan como pauta para el desarrollo y actuación del futbolista joven.

El deporte infantil y juvenil ha cobrado progresiva importancia a medida que se considera deseable dedicar más atención y recursos materiales para su fomento, además de un cambio en las actitudes y valores, hacia una mayor valoración del deporte como elemento facilitador de la cohesión y estabilidad de las sociedades y del equilibrio psicológico de muchos ciudadanos.

El deporte de competencia es un contexto orientado al logro en el que la persona o el equipo se esfuerzan por lograr una meta o un estándar de excelencia y pueden evaluarse por otros (compañeros de equipo, oponentes, entrenadores, padres y espectadores) la ejecución individual en términos de éxito o fracaso. Asimismo, el deporte es un contexto relevante para los jóvenes en el cual realizar procesos de comparación social con iguales.

La intervención en los deportes de equipo orientados a la competencia, consiste en controlar las variables psicológicas relacionadas con el rendimiento deportivo con vistas a optimizar el trabajo del equipo y, por esta vía, incrementar la probabilidad de conseguir el resultado deseado (ganar un partido, conseguir un campeonato, etcétera). Para ello, se deben tener en cuenta:

- ✓ cómo funcionan los equipos deportivos y cómo es el rendimiento en estas especialidades;
- ✓ cuáles son las variables psicológicas relevantes y cómo se relacionan con el rendimiento, y
- ✓ que estrategias y procedimientos de intervención permiten controlar las variables relevantes en este contexto.

Para comprender la conducta en el deporte necesitamos comprender los grupos que existen en su seno. Buena parte de la competencia deportiva se lleva a cabo en un contexto de equipo; por ellos, la dinámica de los grupos tiene un gran peso en la comprensión del funcionamiento de los equipos deportivos.

Una de las preguntas principales que formulan los psicólogos del deporte es: "¿cómo se pueden utilizar las técnicas psicológicas para ayudar a que la gente sea más eficaz en sus ejecuciones?". De hecho, esta cuestión ha sido la más importante de la psicología del deporte desde los primeros tiempos de desarrollo de la disciplina.

Aunque el interés de los psicólogos por las especialidades deportivas de equipo ha aumentado considerablemente en los últimos años, ante la creciente demanda de ayuda psicológica, la intervención en este campo se encuentra, todavía, en una fase de mínimo desarrollo. Este trabajo pretende dar la información necesaria respecto al funcionamiento de los equipos deportivos, con lo cual, pueda el psicólogo trabajar en áreas que permitan enfocar al equipo en un rendimiento deportivo permanente; o, al menos, llegar a la meta deseada en dicho momento.

En este estudio se pretende encontrar las diferencias en los equipos deportivos respecto a su funcionamiento en los procesos de: comunicación, cohesión, normas y metas; encontrando, a su vez, si dicho funcionamiento condiciona a cada equipo a tener la posición en la tabla en la que se encuentran en el momento del análisis.

A saber, un grupo está definido como una reunión más o menos permanente de varias personas que interactúan con el objeto de lograr ciertas metas comunes en cuyo espacio emocional todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta con base en una serie de normas que todos han credo y aceptado o modificado.

Al estudiar a los grupos es importante conocer sus propiedades; ya que constituyen la base para comprender sus aspecto dinámico. Con lo que se define a los equipos deportivos como grupos humanos restringidos, con un número reducido de individuos, con interacciones más intensas entre sus miembros, que las que tienen lugar en un grupo más numeroso. Los miembros de estos grupos se conocen, poseen todos ellos una imagen de cada uno de los otros miembros, no existe anonimato, puede haber subgrupos de afinidad. El equipo persigue objetivos comunes a todos sus miembros, comparten valores y existe en el seno del grupo una diferenciación de los roles, tanto en las tareas que hay que desempeñar como en el nivel del mantenimiento de su cohesión.

Una de las cuestiones más fascinantes y que más requieren de un trabajo conjunto (entrenadores, preparadores físicos, psicólogos, nutriólogos) es el rendimiento deportivo, el cual se denomina como el conjunto de exigencias que se establecen a cada jugador. En general, el proceso de una acción o bien los resultados de acciones, realizaciones o procesos se considera como rendimiento, mientras desde el punto de vista normativo éste se entiende como la superación más eficaz o mejor posible de una tarea.

El fútbol soccer pertenece a los deportes de equipo; éstos se caracterizan por un reglamento con validez internacional, por campeonatos nacionales e internacionales periódicos, así como una organización estructurada a nivel mundial. Al ser un deporte de equipo, el fútbol combina a través de su principio básico de juego, el placer de jugar con la posibilidad de conseguir rendimientos elevados.

El trabajo que a continuación se presenta informa acerca de los grupos y algunos de los procesos que en ellos ocurren; los grupos deportivos, explicando como pasan de ser un grupo a formar un equipo y sus procesos. La parte de método explicará detalladamente en que consiste el trabajo y cómo se llevó a cabo; los resultados y la discusión cerrarán, con las conclusiones, dicho análisis. La bibliografía revisada se presentará al final del trabajo.

Desde el hombre primitivo hasta el actual, se puede observar claramente la necesidad de hacer grupos, ya sea para la supervivencia o para cubrir necesidades de afecto, reconocimiento, afiliación y autovaloración, entre muchas otras. Es en este grupo donde cada individuo, a través de su unión con los demás, logra satisfacer una serie de metas, que planteadas desde un ámbito personal serían imposibles de conseguir.

Es así como desde nuestro nacimiento, formamos parte de grupos: familiar, escolar, deportivo, social, de trabajo y buscamos en cada uno de ellos, cubrir nuestras necesidades.

Para dar una definición de grupo nos enfrentamos a la dificultad del punto de vista de cada autor, la existencia de disciplinas diferentes, el interés técnico del estudio y del enfoque teórico del cual partimos; para este estudio en especial tomaremos tres definiciones, las cuales son:

1. Olmsted en 1972, el cual es citado en González Núñez, considera al grupo como una pluralidad de individuos que están en contacto unos con los otros, que tienen en cuenta su mutua existencia y la conciencia de que su meta tiene también mutua importancia.
2. Por su parte, Newcomb en 1976, citado por el mismo autor anterior, menciona que un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas, y sus roles sociales están intervinculados.
3. González Núñez en 1978 y citando en su libro "Interacción Grupal" en 1992, lo define como una reunión más o menos permanente de varias personas que interactúan con el objeto de lograr ciertas metas comunes en cuyo espacio emocional todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas que todos han creado y aceptado o modificado.

Existen también definiciones con base en características especiales por las cuales existe un grupo, es decir, con base en sus interacciones, en cómo perciben a los miembros del grupo, sus motivaciones y necesidades de satisfacción, las metas planteadas, su organización y la interdependencia de los miembros entre sí.

➤ Definición del grupo en términos de interacción.

Aquí se busca la respuesta a la pregunta ¿cómo interactúan los miembros dentro del grupo?. Sabemos que entre los miembros del grupo existen desigualdades y variaciones en cuanto a la calidad y cantidad de las interacciones que se dan entre ellos y es de este modo como podemos definir al grupo dentro de sus áreas afectivas y operativas.

➤ Definición del grupo en términos de percepción.

Dentro de un grupo, cada uno de sus miembros recibe de los demás alguna impresión o percepción, y de este modo se dan cuenta de sus relaciones entre sí, de la existencia de su grupo, de sus conductas, sus reacciones ante esta percepción y como influye en el medio en el que se desarrollan como un todo.

➤ **Definición del grupo en términos de motivación.**

Pertenecer a un grupo debe de llevar consigo la sensación de satisfacción; existen necesidades tales como: afiliación, pertenencia, éxito, estatus, poder, cariño, reconocimiento, autovaloración, seguridad, entre otras que los miembros del grupo deben sentir que están cubriendo.

➤ **Definición del grupo en términos de metas.**

El grupo considera que su relación es significativa cuando tienen una meta en común, ya sea de índole laboral, escolar, social, deportiva, etcétera y donde el motivo de la reunión es que el grupo tenga una meta u objetivo que cumplir.

➤ **Definición del grupo en términos de organización.**

Para mantener la permanencia del grupo es necesaria la estabilización de los elementos estructurales del grupo, como son: sus normas, la relación jerárquica o de roles, sus papeles, estatus, con la finalidad de regular la función del grupo y de cada uno de sus miembros.

➤ **Definición del grupo en términos de interdependencia.**

Dentro del grupo hay relaciones entre sus miembros que los llevan a hacer interdependientes de forma notable, afectando a todos los miembros restantes. Mientras que interactuar entre los miembros del grupo es la acción, la interdependencia es la consecuencia, por lo cual hay quienes opinan que el aspecto principal de un grupo es la interdependencia de unos miembros con otros.

En resumen, la reunión de dos o más personas que interactúan, perciben y se vuelven interdependientes entre sí en busca de una meta común es un grupo, poseen sus propias motivaciones y están definidos dentro de una organización grupal, que le dará orden y estructura a las acciones dentro del grupo.

TIPOS DE GRUPOS

Existen muchos tipos de grupos dentro de las organizaciones, para fines de clasificación, se pueden reducir a tres:

- a) **Grupos funcionales.**- Este grupo está determinado por la estructura de la organización y conservan su existencia durante un período indefinido. Sus objetivos, interacciones, interdependencia están determinados por la organización misma.
- b) **Grupos de trabajo o proyecto.**- El objetivo de estos grupos es alcanzar la meta común, alcanzado dicho propósito se disuelve el grupo. Las relaciones de los miembros giran en torno a la consecución de la meta, se consideran por lo común, grupos formales. Estos grupos se emplean para la resolución de problemas.
- c) **Grupos de interés y amistad.**- Estos grupos se constituyen basándose en gustos, preferencias o actividades que les son comunes. Por ejemplo: un grupo funcional puede ser un grupo de amistad cuando los individuos se reúnen a jugar fútbol fuera de las horas de trabajo.

Pero, ¿por qué se reúnen las personas en grupos?. Existen multitud de razones, una de las más evidentes es la satisfacción de alguna necesidad, otras causas son:

1. La proximidad e interacción constante es una de las razones más comunes, ya que al tener una interacción frecuente eleva la probabilidad de que formen un grupo. Los grupos informales parecen surgir a menudo entre los que trabajan en una proximidad íntima.
2. Las personas que tienen las mismas actitudes y tendencias terminan a menudo formando parte del mismo grupo, los individuos se sienten atraídos por personas similares a ellos en factores como: posición socioeconómica, raza, sexo, capacidad percibida, etcétera.
3. Los individuos se ven atraídos a grupos con ciertas actividades o a metas específicas, aunque es difícil separar las actividades de un grupo y sus metas, un individuo puede sentirse especialmente atraído a un grupo debido a su objetivo general.

Según Tajfel, citado por Javiedes en 1990, el individuo tiene dos comportamientos en relación con el grupo. Estos comportamientos tienen diferencias que pueden concebirse en un continuo donde en un extremo pueden describirse como "meramente" interpersonal y en el otro "meramente" intergrupales. El interpersonal es definido como cualquier encuentro social entre dos o más personas donde la interacción se determina por la relación entre los individuos y sus características individuales. El comportamiento intergrupales se dará en donde dos o más individuos se relacionan por su membresía a diferentes grupos o categorías sociales. A partir de estas definiciones, los individuos podrían comportarse de una forma determinada en una relación interindividual y de otra forma en una relación intergrupales, ya que en la primera se está representando a sí mismo y en la segunda representa al grupo al que pertenece o al rol que se le asigna.

Con lo mencionado anteriormente, podemos concluir que los individuos evalúan sus opiniones y capacidades comparándolas con las de otros individuos y que el comportamiento cambia cuando se identifica con un grupo en relación a sus roles y estatus. Doise, en 1982, dice que los grupos toman decisiones que son por término medio, más arriesgadas que las tomadas por individuos, recordando en cierta forma la teoría de la gestalt "el todo no es igual a la suma de sus partes", ya que cada individuo en particular puede tener objetivos, valores y normas pero al llegar a un grupo pueden cambiar o verse reforzadas. Lo que no se puede negar es, que lo colectivo evoluciona a través de la interacción individual y que lo individual a su vez se ve afectado.

MEMBRESÍA

Al considerar cualquier individuo y un grupo en particular, es evidente que existen entre ellos diversas relaciones. La persona puede ser o no un miembro, puede depender del grupo en cierto grado para obtener cosas que valora, puede considerar atractivo ser un miembro de ese grupo, y éste a su vez puede aceptarlo o rechazarlo.

Cualquier sujeto perteneciente a un grupo particular, queda afectado de alguna forma por el hecho de la membresía. Esta describe la cualidad de estar dentro o fuera del grupo. Se dice que una persona que es miembro de un grupo, está "en el grupo" y se localiza dentro de sus límites. Por otra parte la membresía se puede considerar definida y los miembros saben quien pertenece y quien no, pues los individuos piensan en sí mismos como componentes de un grupo y tienen una imagen definida de éste en conjunto y también de sus miembros individuales.

A menudo, la membresía hace que el individuo dependa del grupo en muchas de las cosas que necesita, por ejemplo, los miembros de un núcleo familiar por lo general dependen en gran medida de él para obtener alimentos, refugio, afecto, seguridad y otros recursos necesarios para vivir adecuadamente.

Tipos de membresía

La membresía describe la cualidad de la relación entre individuo y grupo. De hecho, los conceptos de membresía y grupo están tan relacionados que se definen a menudo en términos de miembros. Algunas de las propiedades de los grupos son:

- La membresía está definida (se sabe quién es miembro y quién no lo es).
- Los miembros se consideran a sí mismos como componentes de un grupo (tienen una imagen compartida, se conciben a sí mismos como grupo).
- Hay un sentido de que existe un objetivo común entre los miembros que entre los que son miembros y los que no lo son (los miembros pueden dar razones para estar en un grupo).
- Hay un sentimiento de mayor facilidad de comunicación entre los miembros que entre los miembros y los no miembros (hay mucho de qué hablar y la charla se establece más fácilmente con los de "adentro" que con los de "afuera").
- Hay un sentido de aprobación o desaprobación entre los miembros y existe la retroalimentación (ellos hacen saber si se está cumpliendo).
- Los miembros esperan ciertas formas de conducta en las diferentes situaciones en las que se encuentra el grupo.
- Hay políticas de liderazgo y papeles (los miembros necesitan coordinar sus esfuerzos y mantener las condiciones para resolver problemas).
- Surge un sistema de estatus entre los miembros (hay una jerarquía del valor del individuo para el grupo: los miembros saben en qué lugar de la escala se encuentran).

No hay dos grupos iguales en estas dimensiones. La membresía es la percepción del individuo acerca de la cualidad de su relación con el grupo. Mencionado lo anterior por Telen en 1954 y citado por Napier.

Se dice que la membresía de un individuo hacia un grupo puede ser de tres formas: atracción positiva, negativa o neutral. Se habla de atracción positiva si el grupo motiva al sujeto a convertirse en miembro o a seguir siéndolo; de atracción negativa, si no desea pertenecer definitivamente y de atracción neutral si el tener esa membresía le es indiferente.

Jackson en 1979, citado por Napier, empleó la relación de atracción junto con la de aceptación para identificar relaciones más complejas que existen entre la persona y el grupo. Define aceptación como el grado en que el grupo emplea prescripciones de papeles para influir sobre la conducta de un individuo. Así mismo define la aceptación positiva como el hecho de que los miembros de un grupo consideren al individuo sujeto a las sanciones o normas existentes en el grupo. Por otro lado, aceptación neutra significa que los miembros sienten indiferencia o toleran la conformidad de los demás miembros del grupo a las normas que los rigen. Por último, la aceptación negativa, significa que los miembros tratan al individuo como no perteneciente al grupo por lo tanto lo excluyen de la membresía.

Se considera que una persona ha obtenido membresía psicológica cuando queda atraída positivamente por el grupo y es positivamente aceptada por este. La atracción neutral unida a la aceptación neutral caracteriza a la no membresía psicológica.

Por otra parte, surge la membresía marginal, la cual aparece cuando una persona aceptada como miembro siente indiferencia hacia la membresía; se habla de una relación rebelde cuando un individuo aceptado no desea pertenecer al grupo.

Algunos teóricos han distinguido a la membresía como:

- **Membresía Voluntaria.**- Es aceptado por el grupo y la persona desea pertenecer al grupo.
- **Membresía No Voluntaria.**- El sujeto es aceptado por el grupo, pero el no desea formar parte de éste.
- **Membresía Involuntaria.**- Se excluye a la persona del grupo al cual él desea pertenecer.

Factores que incrementan el atractivo de la membresía.

La sangre viva de un grupo son sus miembros; ellos son los recursos mediante los cuales se obtiene el triunfo. La satisfacción de estos miembros, el grado en que se sientan aceptados, el grado en el que quieran responder, son aspectos de fundamental importancia para la supervivencia del grupo. Al reconocer esto, uno de los objetivos del grupo debe ser el de crear cohesión, que se define como la atracción de los miembros hacia el grupo; conforme aumenta el atractivo se incrementa la cohesión.

Una variable que incrementa la atracción de los miembros hacia un grupo es una correlación entre metas individuales y metas del grupo. En un estudio sobre el análisis de estos factores, Wright y Duncan (1986) y citado por Napier, encontraron que la atracción hacia un grupo y la cohesión de grupo, estaban relacionadas con el resultado individual. Así pues, la conformidad de las metas del grupo con las metas de los miembros individuales aumentan la atracción y cohesión del grupo.

Los grupos pueden perder su atractivo por varias razones:

- El grupo no está de acuerdo sobre la forma de solucionar un problema de grupo.
- Si el grupo hace demandas irrazonables y excesivas a la gente.
- Los grupos tienen miembros demasiado dominantes.
- Membresías que limiten las satisfacciones que se pueden obtener fuera del grupo.
- La evaluación negativa de la membresía de grupo hecha por personas ajenas a éste.
- Si los individuos son culpados por sucesos negativos.
- Si los miembros se encuentran con exigencias demasiado estrictas por parte de los superiores.

DINÁMICA DE GRUPOS

La dinámica de grupos está dedicada a obtener conocimiento sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos e instituciones más amplias. Los trabajos sobre dinámica de grupos investigan temas como: cohesión, comunicación, resistencia al cambio, procesos de interacción, liderazgo e influencia social, afectividad y vínculos colectivos, formación psicossociológica y métodos de información; éstos términos al sugerir el funcionamiento de fuerzas psicológicas y sociales, se refieren a los aspectos dinámicos de los grupos y juegan un importante papel en las teorías de la dinámica de grupo.

❖ Principales corrientes de investigación.

- Corriente Dinamista o Lewiniana (1945). Kurt Lewin considera al grupo como una totalidad dinámica que determina el comportamiento de los individuos que los componen, es el campo de las fuerzas dentro del cual se producen los fenómenos de influencia, cohesión, normas, tensión, atracción; todos estos fenómenos son diferentes de los de la psicología individual y sobre ello basó su experimentación. Lewin crea su teoría de campo, la cual tuvo importantes implicaciones en la comprensión del funcionamiento de los grupos sociales. Su influencia llegó a proliferar tanto en las líneas de investigación como en las áreas psicoanalíticas, cognoscitivas y ecologistas.
- Corriente Psicoanalista (1948). Se centra en ciertos procesos motivacionales y defensivos que ocurren en el individuo. Conceptos tales como ambivalencia, identificación, regresión (mecanismos de defensa) y el inconsciente fueron aplicados por Freud. Los trabajos de Bion contribuyeron en gran medida a esclarecer los aspectos inconscientes de la vida colectiva. En esta corriente al grupo se le caracteriza por sus objetivos (metas) y mecanismos (análogos a las funciones del yo); necesidades y motivos (análogos a las funciones del ello); límites (análogos a la función del super yo); y conflictos (equivalentes al complejo de edipo).

- Corriente Interaccionista (1950). Supone un marco de análisis inductivo, las ideas de totalidad y de interdependencia (corriente Lewiniana) se reducen a relaciones interpersonales. El análisis de las interacciones consiste en un regreso a los datos con ayuda de la observación "armada" en especial del método de registro continuo y sistemático de los procesos naturales que se desarrollan en los grupos. Bales basó sus investigaciones en la observación básica de los datos inmediatos, trazando un sistema de categorías para obtener el contenido empírico de las acciones humanas. Su método hizo posible el desarrollo de una escuela interaccionista y una teoría del grupo frente a frente.

PROPIEDADES DE LOS GRUPOS

Las propiedades de los grupos constituyen la base para comprender su aspecto dinámico, las actitudes de los miembros, y en general al grupo como un organismo dinámico, determinado por dichas propiedades.

Los autores Malcolm y Knowels (1969)¹ consideran once tipos de propiedades comunes a todos los grupos:

- A. Antecedentes. Factores que pueden o no tener los grupos, como que se reúnan por primera vez o lo hayan hecho con anterioridad, conocimiento de las finalidades de alguna reunión, clase de personas que componen el grupo, experiencia, papel, jerarquía que prevalece, etcétera.
- B. Esquema o patrón de participación. Relaciones existentes dentro del grupo y grado de participación de sus miembros en asuntos grupales. Las relaciones pueden ser unidireccionales, bidireccionales o multidireccionales.
- C. Comunicación. Proceso por el cual se hace posible la transmisión de ideas, sentimientos, creencias en los grupos, sociedades, naciones, etcétera.
- D. Cohesión. Sprott en 1975, citado por Anzieu, menciona que cohesión es el campo total de fuerzas motivantes sobre los individuos para mantenerlos en grupo. Se puede manifestar en una atmósfera agradable, en la cooperatividad, en la interacción del grupo, y en general en unas relaciones humanas más o menos satisfactorias.
- E. Atmósfera. Disposición de ánimo o sentimientos difundidos en el grupo, los cuales afectan la espontaneidad debido a que la conducta del individuo está más o menos determinada por la forma en que percibe la atmósfera.
- F. Normas. Reglas que rigen la conducta de los individuos del grupo y forman el código. Su objetivo es proporcionar una estructura estable para el logro de los objetivos planeados.

¹ Citados por Anzieu, D. 1980. Pp. 105 – 120

- G. Patrón sociométrico. Relaciones de amistad o antipatía entre los miembros del grupo. Está íntimamente ligado con el grado de cohesión dentro del grupo.
- H. Estructura y organización. Todo grupo tiene una estructura para su organización visible y otra para la invisible. La primera se refiere a la división del trabajo y la ejecución de las tareas esenciales, la segunda se refiere a los convenios no reglamentados o implícitos, basados en criterios como: influencia, antigüedad, poder, habilidad y organización.
- I. Procedimientos. Medios para lograr los objetivos, debiendo ser flexibles dados los cambios imprevistos, además de estar adaptados a las condiciones y al tipo de trabajo de cada grupo.
- J. Metas.- Son los fines hacia los que se dirigen las actividades del grupo. Las metas deben estar relacionadas en cierto grado con las necesidades de intereses individuales para que éstas y las necesidades de grupo se satisfagan en forma razonable.
- K. Papeles o roles.- Los papeles son las pautas de acción que indican el rango que se ocupa y el rango de acción. Los roles tienen cierto efecto normativo en la conducta social y sirven para fijar límites en la conducta de los miembros de la sociedad.

Para este estudio las propiedades de grupo a evaluar son las siguientes:

1. Comunicación
2. Cohesión
3. Metas
4. Normas.

COMUNICACIÓN.

En nuestro proceso de socialización intervenimos activamente en organizaciones humanas tales como la familia, escuela, iglesia, comunidad, practicando deportes, etc., participamos en lo que ocurre en nuestro medio ambiente; interactuamos en él, mientras que la comunicación es la base de la interacción de las relaciones del hombre, pero ¿por qué nos comunicamos?, ¿cuál es el objetivo de hacerlo?, entonces, nuestro objetivo básico será, influir en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal forma que seamos agentes determinantes con sentimiento de ser capaces de tomar decisiones cuando sea necesario, influir en el otro y afectar intencionalmente.

Algunas investigaciones realizadas indican que los seres humanos emplean más o menos el 70% de sus horas de actividad comunicándose verbalmente, ya sea escuchando, hablando, leyendo, escribiendo y no olvidemos la parte no verbal, como señas, gesticulaciones, sonidos, etcétera.

Algunas definiciones tomadas de Cirigliano y Villaverde (1966) respecto a la comunicación son:

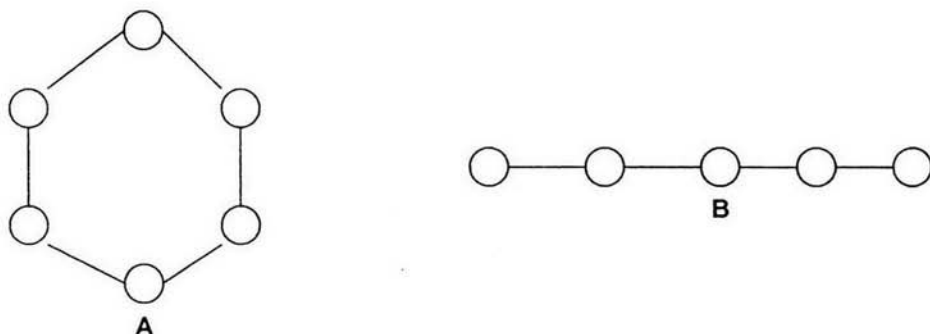
Proceso por el cual es posible la transmisión de ideas, sentimientos o creencias entre las personas, y hace posible la comprensión no sólo de individuos, sino también entre grupos, sociedades, naciones, etcétera, mencionada por Malcom, Knowels y Hulda en 1969. De acuerdo con Bales en 1951, la comunicación es simplemente la transmisión de información; mientras que Didier, Anzieu y Jacques-Ives Martín en 1971 dicen que la comunicación es un conjunto de procesos físicos y psicológicos, mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas, con una o varias personas, y el objeto es alcanzar determinados objetivos.

El grupo queda constituido por un cierto número de individuos que interactúan entre sí, y son estos intercambios los responsables de su existencia. Debido a estas comunicaciones constantes, el grupo establece un fin o una meta a seguir, sus miembros adquieren actitudes para reforzar la cohesión de grupo.

La comunicación es la estructura interna de un grupo y determina las relaciones interpersonales, las amistades, enemistades, acuerdos, desacuerdos, cooperación y competencia.

Bavelas en 1950 y citado por Anzieu, estudió el papel desempeñado por diversas estructuras de comunicación entre los miembros de un grupo, respecto a la eficacia del funcionamiento del mismo. En cualquier situación de grupo, existe un sistema de comunicación que varía, de un grupo a otro. Así, por ejemplo, podemos observar situaciones en las que todos los miembros pueden comunicarse entre sí; sin embargo, en otras circunstancias existen restricciones a dicha libertad de comunicación. Bavelas nos brinda algunas de estas configuraciones que pueden ser asumidas por el proceso de comunicación en grupo.

La siguiente figura nos muestra algunos ejemplos:



En la configuración **A**, cada miembro del grupo puede comunicarse con otros dos, mientras que en la configuración **B**, los dos extremos sólo pueden comunicarse con un miembro y los demás pueden comunicarse con dos miembros cada uno.

Bavelas afirma que es posible determinar la distancia relativa de un miembro en relación con los demás, por medio del conteo de las "distancias internas" que existen entre los miembros del grupo. Dichas distancias internas, se refieren al número de pasos que deben ser dados para que establezca comunicación con otro miembro del grupo.

El tamaño del grupo influye en la comunicación y la conducta en el interior del mismo. Los grupos de dos personas suelen producir tensión considerable porque, inevitablemente, se origina entre ellos una relación de dominación – sumisión. Cuando uno advierte que carece de poder sobre el otro, surge la tendencia a combatirlo así como a sus ideas, o a retraerse en un patrón pasivo de conducta. Por otro lado, un grupo de tres personas puede ocasionar menos tensión sólo porque es probable que dos de ellas unan sus fuerzas para que sus ideas sean aceptadas.

En forma similar, la comunicación en los grupos de número impar tiende a ser más fluida porque no existe la posibilidad de una división igual de opiniones ni de la consiguiente lucha por el poder. Cuando hay más de cinco miembros, éstos se quejan de que el grupo es demasiado grande y de que existen restricciones en las oportunidades de participar.

No parece haber un número mágico para garantizar el éxito de un grupo de trabajo. Sin embargo, conforme se incrementa el tamaño del grupo, generalmente, disminuye el lazo afectivo entre sus miembros.

Al incrementarse el tamaño del grupo, el factor tiempo queda afectado también, ya que el tiempo destinado a la comunicación entre sus miembros se reduce. Cada miembro tiene un juego más complicado de relaciones sociales que mantener y recursos más restringidos para hacerlo.

Otros factores:

- 1) La moral total del grupo será más alta cuando existan más oportunidades de que todos sus miembros participen: cuanto más libre sea la participación, tanto más elevada será la moral.
- 2) La eficiencia tiende a ser inferior en los grupos más libres. Como se necesita tamizar más ideas, se genera más material extraño y se gasta más tiempo en escuchar a los individuos, incluso ya aclarado un asunto.
- 3) Los grupos más eficientes tienden a ser aquellos en los cuales todos los miembros tienen acceso a la figura central de liderazgo, quien puede actuar como generador y verificador, así como a dedicarse a mantener el rumbo correcto del grupo al trabajar en un problema.
- 4) Las posiciones que toman los individuos pueden tener una influencia definida en el liderazgo del grupo, así como en los conflictos potenciales entre sus miembros.

En el proceso de realizar las funciones de comunicación –tales como decidir acerca de los objetivos, dirigir, sumarizar y tener confianza en sí mismo – los grupos pueden predecir a sus líderes potenciales quienes pueden ser escogidos por sus cualidades positivas o negativas.

- ❖ Los grupos con liderazgo centralizado (véase punto 3) tienden a organizarse más rápidamente, a ser más estables en la actuación y a mostrar mayor eficiencia: sin embargo, la moral también tiende a declinar y esto, a la larga, puede influir en su estabilidad e incluso en su productividad.
- ❖ Los líderes en grupos sin identidades fuertes (baja cohesión) hacen bien en dirigir y organizar las cosas, pero en grupos con alta cohesión los líderes son más efectivos cuando toman en cuenta las necesidades de los miembros del grupo y trabajan de manera más cooperativa.

Los grupos en que las líneas de comunicación son claras desde el principio y en los que las relaciones con la autoridad están especificadas, tienden a ser más productivos al alcanzar los objetivos de su tarea. Por supuesto, el precio es la reducción de la cantidad de información compartida y el subsiguiente incremento de la dependencia con respecto a la persona o personas que ejerzan la autoridad. A la larga tales patrones de comunicación pueden crear numerosos problemas a medida que las frustraciones individuales crecieran si tener vías legítimas de escape.

Estatus y poder

En cualquier grupo existirán tanto miembros de alto estatus que tienen el poder de influir sobre los demás, como miembros de bajo estatus que son menos influyentes. El estatus es determinado en parte por el papel de la persona dentro del grupo. Se ha demostrado que cuando están presentes en el grupo algunos individuos de estatus elevado, tanto ellos como los de estatus inferior dirigen su comunicación a los primeros, los individuos de estatus elevado son los que tienden a ser más aceptados, y encontrar más fácil y ventajoso hablar más.

Del mismo modo, ya que los participantes de estatus inferior no valoran la aceptación de los de estatus similar al suyo, a menudo evitarán asociarse entre sí durante la reunión y entonces aplazarán hasta el final la expresión de sus propios sentimientos y actitudes sobre los procedimientos. Por lo general, hablan superficialmente y evitan la franqueza en sus afirmaciones. Así, el estatus y el poder hablan al estatus y al poder, y los demás tienden a volverse observadores del proceso.

COHESIÓN

Cartwright en el año de 1982, dice que la cohesión se refiere al grado en que los miembros de un grupo desean permanecer en él. Así los miembros de un grupo sumamente cohesivo, en contraste de uno con bajo nivel de cohesión, se preocupan más de su membresía y por consiguiente están más motivados para contribuir al bienestar del grupo, a lograr los objetivos de éste y participar en las actividades del mismo.

En 1991, Rodríguez menciona que cohesión de grupo puede definirse como la cantidad de presión ejercida sobre los miembros del mismo para que éstos permanezcan en el mismo. Es la resultante de las fuerzas que actúan sobre un miembro para que este permanezca en el grupo.

Se pueden distinguir dos tipos de factores de la cohesión, los factores externos y los factores internos. En los primeros aparecen los grupos institucionales y donde la influencia de los controles sociales, la dependencia jerárquica o funcional rigen las redes de comunicación y por lo tanto de la cohesión en estos grupos.

En cuanto a los factores intrínsecos encontramos los de orden afectivo, englobando las emociones, valores comunes, el sentimiento del "nosotros" que determinan el proceso de identificación del grupo y de este modo podemos decir que el grupo aparece como un medio para la satisfacción de ciertas necesidades, más que un fin. El otro factor intrínseco es el de orden operativo, considerando la distribución y articulación de roles y hablar de un grupo sucederá cuando este sistema de roles se encuentre en condiciones de funcionar.

Entre las posibles consecuencias de la cohesión de grupo, los investigadores han documentado cuatro de ellas, todas importantes:

- 1) Habilidad del grupo para retener a sus miembros.
- 2) Poder del grupo para influir sobre sus miembros.
- 3) Grado de participación y lealtad a los miembros.
- 4) Sentimientos de seguridad por parte de los miembros.

Existen diversas razones por las cuales una persona se integra a un grupo determinado. La atracción por el grupo o sus miembros, pueden ser una razón, y obtener algún objetivo a través de la filiación a un grupo, podría ser otra.

A pesar de existir diversas razones capaces de desarrollar la atracción hacia un grupo determinado por parte de sus miembros, Bach en 1951,² demostró que existen diversas formas de atracción de grupo que conducen a resultados semejantes en lo que se refiere a la conducta de sus miembros, para lo cual creó en forma experimental tres fuentes de atracción de grupo, a saber: atracción personal entre los integrantes, atracción por la tarea que se podía desempeñar y atracción por el prestigio de que gozarían por pertenecer al grupo mencionado.

² Rodríguez, 1976. Pp. 415 - 417

Se estableció que las diversas bases de atracción por el grupo ejercían influencia por el tipo de comunicación prevaleciente, pero que no la ejercían sobre aspectos como el poder del grupo para influir sobre sus miembros y la magnitud de la cohesión. Entonces, cuanto mayor es la cohesión, mayor será la necesidad que sienten los miembros del grupo de comunicarse con otros, especialmente con el fin de buscar uniformidad.

La información que a continuación se menciona fue tomada de Rodríguez (1991) y donde la cohesión del grupo figura como variable independiente:

- a) cuanto mayor es la cohesión de grupo, mayor será la satisfacción experimentada por sus miembros (Exline, 1957; Marquis, Guetzkow y Heins, 1951);
- b) cuanto mayor es la cohesión de grupo, mayor será la cantidad de comunicación entre sus miembros (Back, 1951; Dittes y Kelley, 1956; Lott y Lott, 1961);
- c) cuanto mayor es la cohesión de grupo, mayor será la influencia ejercida por el grupo sobre sus miembros (Back, 1951; Berkowitz, 1954; Schachter y colaboradores, 1951);
- d) cuanto mayor es la cohesión de grupo, mayor será la productividad del grupo (Bejerstedt, 1951; Chapman y Campbell, 1957).

METAS

Un miembro actúa inicialmente en un grupo nuevo como lo ha hecho en otros grupos, no hay para él ningún papel de miembro indiferenciado. Al familiarizarse con el proceso del nuevo grupo, aprende las conductas que se recompensan y las que son puestas a un lado.

Sus metas personales ya no son las únicas que considera, llega a comprender las metas del grupo, las acepta, compromete sus recursos personales en realizarlas y, en ocasiones, puede darles mayor prioridad que a sus propias metas. Eventualmente, llega a evaluar sus ejecuciones y las de los demás en función del progreso hacia las metas del grupo. Incluso, modifica su conducta para ayudar a que el grupo sea más eficaz.

Podemos hablar de dos tipos de metas: las individuales, como ganar y las grupales, como tener alta calidad para competir; sin embargo, las metas grupales no son la suma de metas individuales y esta meta grupal remite al grupo como una unidad. El grupo puede colaborar y planear como alcanzará la meta colectiva, ya sea que las establezcan los mismos miembros del grupo o el medio en el que este existe.

El miembro de un grupo puede orientar sus metas hacia su propio beneficio o bienestar u orientarlas hacia el grupo.

El individuo trata de satisfacer sus metas mediante la actividad grupal, ya sean recreativas, educativas, terapéuticas, pero sobre la base de sus metas individuales. Al aceptar y estar conforme con los objetivos para lograr las metas del grupo, aún cuando alcanzarlos no garantice un beneficio personal para el individuo, se denomina un motivo orientado hacia el grupo. En la situación orientada a la persona el individuo piensa: "Si aprobamos esta meta, ¿qué impresión daré?" En la situación orientada al grupo piensa: "¿Qué probabilidad tenemos de hacerlo, de realizarlo? ¿qué se opondrá a nosotros y cómo podemos evitarlo para tener éxito?".

La investigación al respecto indica que los grupos con más conductas motivadas para el individuo, celebran reuniones más largas y, sin embargo, abarcan menos asuntos a sus agendas; también informan en sus reuniones estar menos satisfechos con la toma de decisiones y con el liderazgo que aquellos grupos que tienen más miembros orientados al grupo. (Rieken y Homans, 1954)³.

Al estudiar los procesos que son mediadores entre la relación de una meta y el desempeño de los miembros de un grupo, Weingart y Weldon en 1991 y citados por Napier, reportan que los miembros de un grupo que tenían una meta grupal en común sentían que derivaban mayor satisfacción de tal proceso, porque se consideraba como un reto personal el hecho de resolver dificultades para alcanzar la meta. Por otro lado, los miembros del grupo orientados hacia la persona no sentían satisfacción en relación con el proceso o la resolución de dificultades interpersonales.

El impacto de los motivos orientados hacia la persona y de los motivos orientados hacia el grupo ha sido el tema de recientes investigaciones. Un objeto de especial interés son las condiciones de establecimiento de metas, o las condiciones impuestas por fuentes externas al grupo, como los investigadores. Por ejemplo, un estudio examinó los efectos de cuatro diferentes condiciones de meta: 1. una condición de meta individual, 2. una condición de meta no específica, 3. una condición de meta de grupo y 4. una condición de meta de individuo más de grupo. Estas condiciones de meta fueron analizadas en relación con su impacto sobre el desempeño de los miembros del grupo en una tarea independiente. El desempeño de la tarea era más bajo en la condición de meta individual que en cualquiera de las otras tres.

La investigación indica que los miembros de grupo orientados hacia la persona - es decir, la gente que está trabajando bajo su propia condición de meta - tienden a ser más competitivos y menos cooperativos que aquellos que están trabajando bajo las otras tres condiciones.

Aunque las categorías de orientación hacia la persona y de orientación hacia el grupo denotan a dos entidades separadas, en realidad parecen entrelazarse puesto que los motivos individuales, estén orientados hacia la persona o hacia el

³ Napier, 2000. Pp. 127 - 142.

grupo, varían con el tiempo y por tanto fluctúan. Por tanto, las condiciones de meta o las condiciones impuestas sobre el grupo por individuos externos a él o por miembros internos, sí afectan al proceso por alcanzar las metas.

Cuando se trabaje en las metas grupales, es importante discutir las alternativas posibles para examinar los recursos de los miembros para aprovechar cada opción, considerar el factor tiempo para realizarlas y ponderar la probabilidad de éxito.

Con las metas orientadas al grupo es más probable que los miembros lleguen a acuerdos mediante el intercambio de información, opiniones y evaluaciones, mientras que si se está mayormente orientado al individuo, es probable que las metas se fijen después de debates, negociaciones, regateos y formación de coaliciones.

También podemos comprender y clasificar a las metas en función de cómo se dan por entendidas dentro del grupo, cómo operan y de qué programa provienen.

Cuando queda "formalmente dicho" dentro del grupo, se hacen extensivas la o las acciones que se llevarán a cabo para la consecución de la meta, nos referimos a las metas formales, mientras que las informales serán aquellas que se lean entre líneas, no se habla de ellas, el grupo las asume mediante las metas formales.

Las metas trabajan en dos niveles, uno operacional y otro no operacional, donde el primero tiene pasos claros y específicos para llegar a la meta, sus objetivos están bien definidos y hay periodos determinados para llevarlos a cabo. Las metas no operacionales son amplias, vagas y abstractas; pueden ser pasos difíciles que pueden tomar mucho tiempo o incluso inalcanzables de realizar.

Los grupos trabajan simultánea y continuamente en dos niveles. Un nivel está formalmente etiquetado. Sea confuso o claro, sencillo o difícil, éste es el propósito obvio y anunciado para el cual se reúne el grupo, es el programa visible. El otro nivel no está etiquetado, es privado, está cubierto pero se siente profundamente y es muy importante para el grupo, es el programa oculto, en donde entran todos los problemas que no pueden ser reconocidos explícitamente. Cada nivel de programa afecta a otro. Cuando un grupo procede satisfactoriamente en su programa visible, esto es, con un sentido de realización y cohesión de grupo, es evidente que los principales programas ocultos se establezcan o se manejen concurrentemente con el visible, o bien se almacenen temporalmente. Al dejar que el grupo alcance una crisis en su programa visible y los reprimidos programas ocultos saldrán a la superficie violentamente.

Los grupos pueden trabajar diligentemente con cualquier programa o con ambos. El grupo que gasta un tiempo interminable sin llegar a ningún lado de su programa visible; parece huir de su actividad y aun al final, da la impresión de ser un exitoso grupo que trabaja con empeño. Cuando el grupo comparte más los programas ocultos se puede llegar a ver con mayor claridad lo que realmente es la meta del grupo.

Generalmente, un grupo exitoso tiene objetivos claros, no vagos, y todos sus miembros tienen objetivos personales que son compatibles con los del grupo. Cuanto más tiempo emplee un grupo en concordar con objetivos claros, necesitará menos tiempo en alcanzarlos y es más probable que las contribuciones de sus miembros converjan hacia una solución común.

Lane menciona en 1982, que el hacer que las metas de grupo sean explícitas mejora las probabilidades de alcanzar las metas establecidas.⁴ Las metas mismas son poderosos inductores de la acción. Saber cuál es la meta y qué clase de meta es, influye en las relaciones entre los miembros.

Del mismo modo decimos que las metas grupales son una guía para la acción, ya que uno de los métodos por los cuales un grupo mide su éxito es el logro de las metas; preguntas tales como:

- ¿eran lo suficientemente claras y operacionales para medirse?
- ¿a qué costo?
- ¿están desilusionados los miembros y las relaciones son forzadas?
- ¿están contentos de que se haya terminado el proyecto para que puedan finalizar sus asociaciones?

Deben hallar respuesta dentro de esta propiedad de los grupos: las metas.

NORMAS

Todos los grupos poseen normas, con la simple observación podemos establecer que existen normas que regulan la conducta de los miembros de un grupo y que el desobedecerlas tiene una o más consecuencias. Del mismo modo que las metas, las normas pueden ser individuales o grupales.

En el ámbito individual, las normas de grupo son ideas que tienen los miembros acerca de los que se debe y no se debe hacer, se aprenden y funcionan como un mecanismo de control social de los individuos. Aprender que el significado de un acto no es el acto mismo, sino el significado que éste da al mismo, es factor importante en este ámbito, así como que el significado puede cambiar de acuerdo con la persona que ejecuta la acción y la circunstancia en que sucede.

Las ideas claras, organizadas y compartidas acerca de lo que los miembros del grupo deben y no deben hacer, la forma de regular y sancionar nos habla de las normas grupales, las cuales regulan la actuación del grupo y lo mantienen en el curso de sus objetivos.

Sin embargo existen también las normas invisibles, las cuales se dan por sentadas, se reflexiona poco en ellas y no es posible comprender el funcionamiento de los individuos y de los grupos si ignoramos estas normas.

⁴ Citado por Maisonneuve, 1978. Pp. 23 – 28.

Un requerimiento del cambio en la organización es el reconocimiento e identificación de las normas silenciosas.

Las normas se desarrollan mediante nuestra comunicación con los otros, pero en su mayoría, no de forma directa o formal, sino por ingerencias sutiles, subliminales o de observar la forma en que otros ganan aprobación.

Podemos observar cuatro dimensiones en las cuales comprender y clasificar a las normas:

- 1) Relaciones afectivas. ¿Hasta que punto son personales las relaciones?, ¿las relaciones entre miembros han de basarse en la expresión de los sentimientos que se tienen unos a otros, o han de reprimirse o controlarse?, ¿se considera legítima y propia una expresión emotiva o se entiende que cualquier manifestación de esta índole es personal y que estorbará al movimiento del grupo? Por ejemplo, en una situación escolar se supone que los maestros no deben expresar sus sentimientos de disgusto hacia un estudiante en particular o hacia un colega. En cambio, en una familia la norma es comer juntos, compartir las experiencias personales y expresar los sentimientos de aprobación o desaprobación de los miembros.
- 2) Relaciones de autoridad, control y toma de decisiones. ¿El grado de reciprocidad entre miembros es total e ilimitado (como entre un padre y su hijo) o es restringido y específico (como entre un instructor de natación y su alumno)? Los padres tienen casi un control total en la toma de decisiones sobre sus hijos, el control del instructor sobre su alumno se limita al tiempo de la lección.
- 3) Estatus y relaciones de aceptación. ¿La relación con otra persona se debe al hecho de que representa un tipo o posición (un sirviente, un cliente, un maestro), o se debe a la singularidad de ésta (un hermano, un primo, un amigo)? En algunos grupos la norma es salirse en el momento en que termina la sesión, incluso sin despedirse; en otros se desarrolla una relación personal entre los colegas y al finalizar la sesión salen juntos a comer.
- 4) Realización y relaciones de éxito. ¿La importancia del otro se debe a sus cualidades personales (inteligencia, honradez) o a sus destrezas profesionales (como científico, como atleta)? Dentro de un departamento universitario algunos son respetados por sus contribuciones profesionales, mientras que para otros hay criterios variables sobre lo que se considera éxito.

CLASE DE NORMAS

El aprendizaje de las normas no es un problema sencillo porque hay muchas y es difícil determinar cual tiene prioridad sobre las otras; cuáles se aplican a todos los miembros y cuáles sólo a algunos; a cuáles hay que adherirse estrictamente y cuáles se pueden ignorar por completo.

REGLAS ESCRITAS.- Algunas normas son recopiladas en forma de estatutos y códigos. Pueden ser enunciados escritos y formales, con la intención de ser acatados literalmente como reglas de grupo y hechos valer mediante sanciones.

NORMAS ENUNCIADAS EXPLÍCITAMENTE.- Algunas normas no aparecen en el código o no están escritas formalmente, sino que pueden ser comunicadas de manera verbal y explícita, y resultan fáciles de reconocer por los miembros. Al ser contratado, quizá se le diga al empleado: "Aquí se comienza a trabajar a las 9:30". (La norma explícita aquí es que llegar después de las 9:30 será retardo).

NORMAS INFORMALES NO EXPLÍCITAS.- Dentro de cada grupo pueden haber normas no explícitas o informales que influyen en la conducta de los miembros. Algunas veces las normas llegan a conocerse sólo cuando son violadas.

NORMAS INCONSCIENTES.- Hay normas que se crean como por ósmosis, dentro de un patrón gradual inconsciente. Estamos conformes sin saber incluso que nos amoldamos a estas presiones. Un ejemplo de estas normas son los tabúes, que en sí son ideas impensables.

Si las normas de grupo son compatibles con las normas y metas del individuo, esa persona se conformará a las normas del grupo. Sin embargo, si un individuo encuentra que su conducta se aparta de las normas de grupo, tiene cuatro opciones: conformarse, cambiar las normas, mantenerse apartado o abandonar el grupo.

Feldman en 1984, el cual es citado por Napier, examinó el cumplimiento y desarrollo de las normas de grupo, encontrando que los grupos tienden a controlar de manera normativa únicamente a los comportamientos que:

1. Aseguran la supervivencia del grupo;
2. Incrementan la posibilidad de que el comportamiento de los miembros del grupo pueda ser pronosticado;
3. Evitan las situaciones interpersonales embarazosas; o
4. Expresan valores centrales del grupo.

Encontró que las normas de grupo se desarrollan por medio de:

1. Declaraciones explícitas por parte de supervisores y compañeros de trabajo.
2. Eventos críticos en la historia del grupo.
3. Superioridad.
4. Comportamientos acarreados de situaciones previas.

Se espera que los miembros acaten las normas consideradas como necesarias para que el grupo alcance su meta; cualquier miembro que no se apegue a ellas será visto como una amenaza para ese fin y se harán esfuerzos para inducirlo a regresar a los procedimientos de grupo.

Con frecuencia se establecen otras normas en un esfuerzo para mantener el grupo; por ejemplo, evitar discutir asuntos que causen conflicto por temor a que provoque enojo o voces alteradas y, en consecuencia, que algunos abandonen el grupo como resultado de esta desagradable experiencia (es una norma común que la exhibición de armonía hacia el exterior sea una condición necesaria para la supervivencia del grupo).

Lichtman y Lane (1983)⁵ sugirieron que los efectos del establecimiento de metas son regulados o moderados por la presencia de las normas de grupo; las normas de grupo son, básicamente, mecanismos de conservación. Al trabajar con grupos la cuestión de las normas no estriba en si son buenas o malas, más bien las preguntas son: ¿cuáles normas ayudarán al grupo a lograr sus propósitos y cuáles son dañinas o inhibitorias?, ¿cuáles normas son compatibles con las metas y valores del grupo y en qué condiciones?, ¿cómo pueden cambiarse o reconsiderarse las normas para permitir que el grupo logre sus propósitos en condiciones de optimización de recursos?.

Las normas, la comprensión de los papeles que se espera que desarrollemos en los grupos, están íntimamente relacionados con las metas de grupo, algunas veces de manera directa y algunas veces inconscientemente. Cuando las normas son incompatibles con las metas del grupo, no es probable que el grupo alcance la meta. Las normas pueden afectar la posibilidad de alcanzar las metas, pero las metas también pueden influir sobre las normas, que a su vez influirá sobre metas futuras.

Las normas son en realidad un comportamiento sutil de meta. Las metas individuales son expresadas más frecuentemente de manera abierta, pero las metas de grupo a menudo permanecen como normas implícitas. Algunas veces estas metas normativas son expresadas abiertamente, pero a menudo permanecen como motivadores no identificados de un grupo.

⁵ Napier, 2000. Pp. 82 – 109.

LA SOCIOMETRÍA

El término sociometría trata de efectuar una medición del ser social con vistas al estudio de los rasgos psicológicos de las poblaciones mediante las matemáticas para deducir así modelos de interrelaciones espontáneas entre los hombres.

Según Moreno en 1934 y citado por Maisonneuve, toda unidad social, pequeña o grande, es ante todo un sistema de atracciones o aversiones de carácter recíproco o unilateral.

Para el estudio de las relaciones interpersonales habrá que recurrir a métodos susceptibles de liberar la espontaneidad de los individuos, por lo general trabada y alterada por moldes y rutinas de todo tipo y de dimensionar, a la vez, sus relaciones mediante índices numéricos apropiados.

La relación existente entre dos valores sociométricos es llamada "índice sociométrico". Hay muchos tipos de índices establecidos por diversos sociometristas, se resumen clasificándolos en dos grupos:

- ❖ Individuales: aquellos que hacen referencia a los individuos.
- ❖ Globales: aquellos que hacen referencia al grupo.

A) Individuales

- 1) Índice de popularidad
- 2) Índice de antipatía
- 3) Índice de expansividad afectiva
- 4) Índice de expansividad negativa
- 5) Conexión afectiva
- 6) Atención perceptiva
- 7) Realismo perceptivo
- 8) Distancia sociométrica entre dos individuos
- 9) Status sociométrico

B) Globales

- 1) Índice de asociación
- 2) Índice de disociación
- 3) Índice de coherencia
- 4) Índice de intensidad social
- 5) Índice de preferencias del subgrupo
- 6) Índice de unión del subgrupo

Para este estudio los índices utilizados son:

- En lo individual:
- ✓ *Índice de popularidad*.- promedio de elecciones recibidas para un individuo por parte de su grupo, que se obtiene con el número de elecciones recibidas por individuo entre el número de personas que forman el grupo menos uno, es decir, menos ese mismo individuo, ya que el no puede elegirse a sí mismo.

Su fórmula:
$$\text{Pop} = \frac{Sp}{N - 1}$$

- ✓ *Índice de antipatía*.- promedio de rechazos recibidos para un individuo por parte de su grupo, su fórmula:

$$\text{Ant} = \frac{Sn}{N - 1}$$

De los índices sociométricos de grupo retomados son:

- En lo grupal:
- ✓ *Índice de asociación*.- también llamado "índice de cohesión", mide como los individuos de un grupo se escogen entre sí, la fórmula general es:

$$\text{IA} = \frac{\text{Número total de elecciones recíprocas}}{\text{Número posible de elecciones recíprocas}}$$

- En el caso de respuestas ilimitadas, como es el caso de este trabajo, el número posible de reciprocidades en N (N - 1), pues cada miembro puede escoger a todos los demás excepto él mismo (N - 1), con lo que la fórmula será:

$$\text{IA} = \frac{Rp}{N(N - 1)}$$

La amplitud de este índice varía entre 0 y 1, siendo 0 la inexistencia de asociación y 1 la mayor posible.

- ✓ *Índice de disociación*.- es el opuesto al anterior. En lugar de tener en cuenta las reciprocidades positivas, prefiere tener en cuenta las negativas o de rechazos.

$$\text{ID} = \frac{\text{Número de rechazos recíprocos}}{\text{Número posible de rechazos recíprocos}}$$

- Sin limitación de rechazos:

$$ID = \frac{\sum R_n}{N(N-1)}$$

La amplitud de este índice también oscila lógicamente entre 0 y 1, indicando 0 la inexistencia de disociación y 1 la mayor posible.

- ✓ Índice de coherencia.- relación entre las elecciones recíprocas existentes en el grupo y las elecciones efectuadas. La fórmula es:

$$IC = \frac{\sum R_p}{\sum S_p}$$

La amplitud de este índice va de 0 a 1, indicando 1 la coherencia total de las elecciones entre sí, y 0 que no existe ninguna coherencia entre las elecciones que se han efectuado.

- ✓ *Índice de intensidad social*.- busca la productividad o expansividad total del grupo. es la suma de la media aritmética de elecciones y rechazos.

$$IC = \frac{\sum R_p + \sum S_n}{N - 1}$$

TIPOS SOCIOMÉTRICOS

En consonancia con la significación de valores hallados, los componentes de un grupo pueden clasificarse en los siguientes tipos sociométricos:

- Populares: aquellos que poseen un S_p significativamente alto. Dentro de este grupo de populares se denominan "estrellas" aquellos que polarizan junto a sí más elecciones, aunque el criterio de distinción entre unos y otros no sea muy claro.
- Rechazados: aquellos que poseen un S_n significativamente alto.
- Olvidado: aquellos que poseen un S_p significativamente bajo. Con frecuencia son también rechazados. En este caso, al clasificar a todos los miembros de un grupo según sus tipos sociométricos, es usual considerar a los olvidados como aquellos no rechazados significativamente que poseen un S_p significativamente bajo.

LOS SOCIOGRAMAS.

Si bien los tipos indicados tienen su fundamento principal en la significación estadística de los valores sociométricos, también se podrían encontrar mediante la técnica del sociograma. Con el progreso en la elaboración de la sociomatrix y de

su significación estadística, está quedando cada vez más como una técnica complementaria.

El sociograma tenderá a representar lo más fielmente posible la estructura sociométrica del grupo

Existen los sociogramas de elecciones recíprocas, de rechazos recíprocos, sociogramas de elecciones y sociogramas de rechazos. En este trabajo se realizarán:

- Sociograma de las elecciones recíprocas.- se comienza colocando a los sujetos significativos y las reciprocidades fuertes que les unen entre sí y con los demás. Se sigue con los no significativos y sus reciprocidades fuertes.
- Sociogramas de rechazos.- se colocan los rechazos que no son compartidos.

Aún los deportes individuales requieren grupos o equipos, los cuales están formados por un grupo reducido de individuos, que interactúan de forma constante. Los miembros de un grupo se conocen, tienen una percepción de cada uno de sus integrantes y puede haber subgrupos de afinidad. Se persiguen objetivos comunes, se comparten valores, hay una diferenciación de roles donde se busca que cada quien desempeñe su tarea dentro del grupo y a la vez que exista cohesión en él.

En un grupo deportivo, como en cualquier grupo, los individuos actúan en función de su personalidad, debiendo articular sus acciones y funcionar dentro de tres ámbitos: individual, colectivo y dentro del entorno correspondiente.

Los factores psicológicos individuales influyen en la motivación de cada jugador y condicionan su actuación. El ámbito colectivo se encuentra formado de muchos factores, como las características del equipo, aspectos estratégicos – tácticos, elementos psicológicos interpersonales y la diferenciación de roles. Por último los factores del entorno juegan un papel importante en la competencia, ya que pueden presentarse desventajas (presión del público que apoya al equipo local, árbitro, equipo contrario.)

Smith en 1993 menciona a este respecto "El entorno deportivo se puede considerar como un completo y complejo laboratorio natural para el análisis de la conducta, puesto que en él son relevantes casi todos los procesos psicológicos y constituye en sí mismo un sistema que puede ser estudiado mediante la observación de los comportamientos que en él tiene lugar, lo que sin duda contribuye a aumentar la validez externa y ecológica de los datos".¹

Un grupo de deportistas no forma necesariamente un equipo. La formación de un equipo es realmente un proceso evolutivo. De hecho, los grupos pasan por una secuencia de desarrollo de cuatro fases, que va desde la simple agrupación de personas hasta el equipo propiamente dicho, esto es mencionado por Tuckman en 1965.²

Aunque la duración de cada fase puede variar para los distintos grupos en el proceso de desarrollo del equipo, la secuencia que siguen es inevitable.

Las cuatro fases incluyen:

- ✓ **Constitución.**- Se familiarizan unos con otros, determinan su pertenencia al grupo y buscan cuál será su papel, ponen a prueba sus relaciones interpersonales. Los miembros carentes de una identidad fuerte con el grupo tendrán problemas en construir relaciones positivas con otros compañeros.

¹ Citado por Hernández, 1996. Capítulo 3.

² Citado por Weinberg, 1996. Pp. 188 – 190.

- ✓ Conflicto.- Ya establecidos los papeles y el estatus en el grupo, comienza la rebelión contra el líder, la resistencia al control por parte del grupo y el enfrentamiento interpersonal; este conflicto pueden extenderse al terreno físico.
- ✓ Normalización.- La hostilidad queda sustituida por la cooperación y la solidaridad. En lugar del bienestar personal, los deportistas trabajan juntos para alcanzar sus objetivos comunes (eficacia en la tarea). En esta fase se produce la cohesión de grupo, uniendo sus esfuerzos y constituyendo la unidad del equipo.
- ✓ Ejecución.- Se canalizan energías a fin de lograr el éxito, las cuestiones estructurales están resueltas y las relaciones interpersonales, estabilizadas.

Durante el desarrollo de convertir un grupo en un equipo deportivo, el entrenador juega un papel importante, desde ayudar a los jugadores mediante el desarrollo de estrategias que faciliten la interacción, proporcionándoles retroalimentación a cada jugador sobre sus contribuciones específicas y debe asegurarse que nadie se sienta excluido. Los entrenadores deben comunicarse con los deportistas de manera franca y objetiva durante todo este proceso. Más adelante se hablará del rol del entrenador.

CARACTERÍSTICAS DE UN GRUPO REDUCIDO.

La sociología como estudio de la sociedad, de sus agrupaciones, formas, reglas y su evolución, clasifica los equipos deportivos dentro de los colectivos sociales reducidos.

Eberspächer, quien citado por Bauer en 1984, escribe al respecto: "los grupos se pueden describir y analizar según dos dimensiones básicas, según su estructura y según sus procesos. Como estructura se entiende el orden reglado de los elementos (personas), que componen con sus relaciones el sistema del grupo en un determinado momento. Este sistema de grupo es siempre dinámico, es decir que sus elementos están entre sí y con su entorno en un constante proceso de interrelaciones. Los diferentes miembros tienen una relación entre sí que les permite hasta cierto punto una función conjunta, unas relaciones entre los roles de cada uno y la existencia de unas normas que regularizan el comportamiento del grupo y de todos sus miembros. El equipo es entonces un grupo con nexos sociales y reacciones psíquicas conjuntas, que constituye una estructura bastante sensible en una dinámica constante, sumergida o también visible".

Según Sader en 1976 y citado por el mismo autor anterior, los componentes de grupos reducidos tienen las siguientes características:

- Forman un grupo abarcable con un número normalmente constante de miembros, o bien de jugadores (hasta 25);
- Tienen los mismos fines;
- Se acogen a normas obligatorias basadas en escalas iguales de valores;
- Muestran un enorme sentido de unión que expresan hacia el exterior;

- Tienen contactos formales e informales entre sí;
- Desarrollan una estructura jerárquica basadas en las valoraciones mutuas respecto a eficiencia y popularidad;
- Distribuyen obligaciones y roles entre sí;
- Se identifican normalmente con una misma persona de referencia.

La dinámica del grupo está condicionada por estas ocho características, además por el comportamiento de la mayoría de los jugadores. La capacidad y la disposición de los jugadores para el compañerismo, la cooperación, la tolerancia y el juego limpio, decidirá esencialmente sobre el carácter global del equipo. Estas características están naturalmente sometidas a constantes fluctuaciones, puesto que cada miembro del equipo sólo cumple las normas, obligaciones y roles durante un tiempo.

Cada grupo desarrolla su propia estructura, que empieza a surgir a raíz del primer encuentro. La estructura de un grupo depende en gran parte de las interacciones de sus miembros: cómo se perciben unos a otros y qué esperan de sí mismos y de cada uno de los demás. Para que un grupo de deportistas llegue a ser un equipo eficaz, deben desarrollarse ciertas características estructurales.

Metodología de la evaluación en psicología del deporte.

La tendencia actual de evaluar situacionalmente el comportamiento de un deportista o un entrenador, lleva a la necesidad de clasificar los posibles registros de su conducta deportiva a diferentes niveles. En el ámbito más general de la psicología conductual, tales niveles se denominan indicadores o modalidades de respuesta. Algunos autores proponen una clasificación del comportamiento humano basada en tres modalidades de expresión:

- 1) Modalidad cognoscitiva (pensamientos, sentimientos, expectativas,...).
- 2) Modalidad conductual externa (lo que hace o dice el sujeto).
- 3) Modalidad psicofisiológica (frecuencia cardiaca, sudoración, tensión muscular,...).

Realizando una síntesis de diversas clasificaciones del comportamiento de los deportistas y teniendo en cuenta técnicas que se utilizan para la evaluación, existen bases suficientes para considerar tres indicadores de respuesta que se expresan en la mayor parte de los comportamientos humanos, válidos en situaciones deportivas. Lo anterior mencionado por Capdevila, 1989 y citado por Cruz en 1997.

- a) Indicador cognoscitivo.- Cuando se obtiene información psicológica mediante técnicas introspectivas para evaluar aspectos relacionados con las percepciones, cogniciones y motivaciones de los deportistas o entrenadores, normalmente a partir de tests, cuestionarios, inventarios específicos, autoinformes, o a partir de entrevistas.

- b) **Indicador conductual.**- Cuando se obtiene información psicológica a partir de técnicas de observación sistemática de la conducta externa, es decir, de lo que hace o dice el sujeto. En todas las clasificaciones nombradas se distingue un indicador conductual (la conducta observable del atleta), que incluiría la modalidad motora externa expresada por otros autores. El centro de atención está en la forma en que los factores del ambiente, especialmente el refuerzo y el castigo, influyen en la conducta.
- c) **Indicador fisiológico – bioquímico.**- Cuando se obtiene información psicológica a partir de técnicas de registro fisiológico (como la electrocardiografía o la electromiografía), o a partir de técnicas bioquímicas (como el registro de niveles hormonales, de enzimas o de lactatos en la sangre). Este indicador se etiqueta en algunas ocasiones como psicofisiológico. Su principal función es la de ejercer como variable dependiente, reflejando los efectos de alguna intervención psicofisiológica/conductual. Un ejemplo de ello es la utilización de técnicas de retroalimentación para entrenar a tiradores de elite a disparar entre dos latidos del corazón a fin de aumentar la precisión.

COMUNICACIÓN

En el deporte existe una necesidad de desarrollar capacidades de comunicación que van más allá del proceso de adquisición de conocimientos y estrategias; estos conocimientos deben cubrir la comprensión de las esperanzas y los objetivos que los deportistas y los entrenadores mantienen unos respecto a otros, al equipo y al deporte.

La comunicación interpersonal en el entrenamiento, la competencia, y las múltiples reuniones de equipo tiene una gran importancia en los deportes que requieren cooperación. La presencia de vías de comunicación apropiadas para cada situación entre los distintos componentes del equipo, la existencia de habilidades eficaces en el repertorio de los jugadores y del entrenador, y el uso positivo, y no interferente de la comunicación, pueden contribuir, probablemente a la optimización del rendimiento del equipo.

La comunicación efectiva es un ingrediente clave para llevar a cabo una enseñanza y un entrenamiento satisfactorios, sobre todo con los más jóvenes (6 a 16 años). Por ejemplo, los entrenadores efectivos comunican bien al instruir y corregir un error concreto (por ejemplo, "flexiona sobre una rodilla y bloquea la pelota con tu cuerpo"), en vez de simplemente transmitir a gritos una retroalimentación no específica (por ejemplo, "¡lo hiciste mal!").

Algunos componentes del equipo dominarán las habilidades necesarias, como emisores y receptores, para comunicarse eficazmente, pero en otros casos pueden detectarse déficit de habilidades relevantes.

Pueden existir sesgos en la atención selectiva y el procesamiento de los mensajes, como consecuencia de creencias y actitudes perjudiciales (Buceta, 1995).³

La comunicación no verbal también se utiliza para sustituir el lenguaje, expresar emociones y transmitir información acerca de la persona que la efectúa, por ejemplo, sin conocer el marcador final de un encuentro podemos conocer quién ganó y quién perdió, esto es porque las formas de conducta de los jugadores y entrenadores permiten distinguir entre los felices y los contrariados.

Los canales verbales de comunicación y los no verbales pueden contradecirse y deben de examinarse para conocer el mensaje que se está transmitiendo y evitar conflictos dentro del equipo. En el fútbol hay un grado mayor de comunicación no verbal y el equipo debe crear una comunicación abierta, honrada y comprensible, lo cual los llevará a tener una mejor actuación.

Elementos como el centro de atención, la mala interpretación, la información insuficiente, el lenguaje corporal y la comunicación negativa, contribuyen a agravar los problemas ya existentes. Un ejemplo de esto son las llamadas "estrellas" y los jugadores titulares los cuales obtienen comunicación eficiente; mientras que los que más lo necesitan son los suplentes, ya que necesitan saber en que posición se encuentran y de qué forma progresan.

Es necesario que todos trabajen en técnicas de comunicación, una buena comunicación entre todos los implicados en el ámbito deportivo, resulta esencial. Cuando este aspecto falla entre las personas se verán afectadas, la motivación, el compromiso y la actuación, mencionado lo anterior por Cartwright, citado por Poullart en 1989.

COHESIÓN

Entre 1950 y 1970, aparecen definiciones de cohesión, todas ellas basadas en dos dimensiones básicas: la cohesión de tarea y la cohesión social. En la primera se refleja el grado en que los miembros del equipo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes; mientras que la cohesión social refleja el grado en que los miembros de un equipo se caen bien unos a otros. La distinción entre estas dos fuerzas es importante desde el punto de vista conceptual, y ayuda a explicar el modo en que los equipos pueden superar los conflictos para lograr el éxito.

Reflejando ambas fuerzas mencionadas, en 1982, Carron perfecciona la definición de cohesión: "un proceso dinámico reflejado en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido en la búsqueda de sus metas y objetivos".⁴

³ J.M. Buceta, Revista de Psicología General y Aplicada, 1995. 48 (1) Pp. 95 – 110.

⁴ Citado por Weinberg, 1996. Pp. 207.

Esta definición es útil en el ámbito deportivo y del ejercicio físico. Se proponen cuatro antecedentes principales que afectan al desarrollo de la cohesión en el ámbito del deporte.

- ❖ Factores ambientales.- Son las fuerzas normativas que mantienen a los miembros juntos de un equipo. Por ejemplo: otorgar becas a jugadores.
- ❖ Factores personales.- Pueden variar mucho y se refieren a las características individuales de los miembros de un grupo, tales como los motivos de participación.
- ❖ Factores de liderazgo.- Estilo y conductas de liderazgo que exhiben los profesionales, así como las relaciones que establecen con sus grupos.
- ❖ Factores de equipo.- Características de tarea de grupo (deportes individuales vs. de equipo), normas de productividad de grupo, deseo de éxito del grupo y estabilidad del equipo.

Carron sostiene que los equipos que permanecen juntos largo tiempo y manifiestan un fuerte deseo de éxito de grupo, también exhiben niveles elevados de cohesión.

Pero, ¿la cohesión del equipo está relacionado con el éxito en la ejecución?, a nivel intuitivo, se podría suponer que, cuanto mayor es el nivel de cohesión de un equipo, mayor es su éxito. La relación cohesión - rendimiento no es tan obvia, de hecho hay estudios que han mencionado la naturaleza contradictoria de dicha relación. Dentro de esta documentación encontramos que, factores como tipo de medición, las exigencias de la tarea y la dirección de causalidad, son lo que puede explicar tal resultado.

Los estudios que hablaban de una relación negativa entre cohesión y rendimiento utilizaban sólo una medida de atracción interpersonal, como los sociogramas o los ítems de atracción interpersonal del cuestionario de la cohesión del deporte. En esencia, los equipos con nivel alto de atracción interpersonal tienen más probabilidades de fracasar.

Cuando se evaluaban tanto la cohesión social como la de tarea, se observaban resultados contradictorios: es decir, relaciones positivas entre cohesión y rendimiento para medidas de la cohesión respecto a la tarea, pero no para medidas sociales como la amistad y la atracción interpersonal.

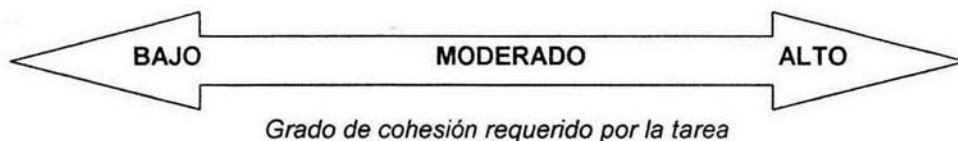
Buena parte de las investigaciones anteriores a 1985 utilizaban alguna medida de cohesión social, pero casi nunca tenían medida de la cohesión de tarea, lo que probablemente explica la incoherencia de los hallazgos.

Exigencias de la tarea

Una segunda explicación de los confusos resultados referentes a la relación entre cohesión y rendimiento incluye la diversidad de demandas de tarea que afrontan los equipos deportivos.

Se puede caracterizar la naturaleza de las interacciones entre los miembros de un equipo a lo largo de un continuo que va desde la situación de interacciones a la de la acción sucesiva o paralela.

Equipos de colaboración	Equipos de colaboración e interacción combinadas	Equipos de interacción
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiro con arco ○ Bolos ○ Golf ○ Tiro con rifle ○ Esquí ○ Lucha 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fútbol americano ○ Béisbol / Softball ○ Remo ○ Atletismo en pista ○ Natación (relevos) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Baloncesto ○ Hockey sobre hierba ○ Hockey sobre hielo ○ Fútbol ○ Voleibol



La distinción entre tareas interactivas y de acción paralela nos ayuda a comprender la variabilidad de resultados en la relación cohesión y rendimiento. La mayor frecuencia de relaciones positivas se da en deportes de equipo que requieren interacción, coordinación y cooperación amplias entre sus miembros, como es el caso del Fútbol. Por otra parte, en deportes como los bolos, el tiro y el remo predomina la acción paralela, y en ellos se exige un rendimiento independiente con poca interacción e integración, de modo que, por lo general, no muestran ninguna relación entre la cohesión y el rendimiento, ni siquiera negativa.

Dirección de causalidad.

La dirección de causalidad se refiere a si la cohesión da lugar al rendimiento satisfactorio o si es éste el que origina la cohesión. En otras palabras, ¿tendrá mejores resultados un equipo cuyos miembros trabajen juntos dentro y fuera del terreno de juego, o los jugadores se llevan mejor y trabajan más estrechamente si logran éxitos? Los investigadores han indagado sobre estas cuestiones partiendo de dos perspectivas:

1. Cohesión para el rendimiento.- la cohesión mide el rendimiento precedente.
2. Rendimiento para la cohesión.- el rendimiento mide la cohesión precedente.

La dirección de causalidad resulta difícil de establecer debido a la existencia de muchos factores no controlados. Carron y Ball en 1977 verificaron la cohesión de 12 equipos interuniversitarios de hockey sobre hielo, al principio, a la mitad y al final de la temporada. Estimaron el rendimiento del equipo en función del porcentaje de victorias y derrotas a mediados y a finales del campeonato. Ninguna de las correlaciones era significativa en cuanto a las predicciones de la cohesión sobre el rendimiento posterior, pero si se observaban correspondencias importantes entre el rendimiento temprano y la cohesión futura. Es decir, la relación entre el rendimiento a principios de temporada y la cohesión a finales de la misma es más fuerte que a la inversa. No obstante, las investigaciones adicionales han sugerido que la relación entre cohesión y rendimiento es circular. Al parecer, el rendimiento afecta a la cohesión tardía y, posteriormente, los cambios en ésta influyen en las ejecuciones subsiguientes, mencionado por Landers en 1982 y por Nixon en 1977. Investigaciones tomadas de Weinberg, en fundamentos de psicología del deporte, capítulo 10.

Aunque las investigaciones se han centrado en la relación cohesión – rendimiento, existen otros factores asociados a la cohesión, como son: la satisfacción de equipo, la conformidad, la estabilidad y adhesión al ejercicio físico.

- Satisfacción de equipo. La satisfacción y la cohesión son muy parecidas, con excepción de que la segunda se refiere a grupos mientras que la primera es un constructo individual. Se han hallado relaciones firmes y sólidas entre la una y la otra.
- Conformidad. Cuanto más cohesionado está un grupo, más influencia tiene éste en sus miembros individuales, lo que da a entender que dichos miembros recibirán una mayor presión para ajustarse a las actitudes y conducta del grupo.
- Estabilidad. Grado de rotación y movilidad de los miembros del grupo, así como la cantidad de tiempo que pasan juntos. Sería lógico que los equipos que permanecen más tiempo juntos sean más estables, cohesionados y obtengan más éxitos a la larga.
- Adhesión al ejercicio físico. Los practicantes de ejercicio físico con niveles superiores de cohesión exhiben menor frecuencia de absentismo o retrasos que los de niveles inferiores.

Terry Orlick, citado por Weinberg, describe el papel de la comunicación en la cohesión del grupo: "La armonía crece realmente cuando escuchamos a los demás, y ellos nos escuchan; cuando nos mostramos solícitos ante sus sentimientos, y ellos hacen lo propio con los nuestros; cuando aceptamos sus diferencias y ellos aceptan las nuestras; y cuando les ayudamos y nos ayudan".

De este modo podemos concluir que la comunicación presenta una relación circular con el incremento de la cohesión, pues a medida que se eleva la comunicación sobre las tareas y cuestiones sociales, se desarrolla la cohesión, lo que hace a los jugadores más abiertos unos con otros, más voluntariosos, hablan más, escuchan con más atención; en este rubro el líder juega un papel fundamental en la integración del grupo.

Los entrenadores pueden fomentar la cohesión del equipo explicando claramente los papeles individuales, desarrollando el sentimiento de orgullo, estableciendo objetivos estimulantes, fomentando la identidad del equipo, evitando la formación de pandillas o la rotación excesiva, celebrando reuniones, conociendo algo personal de cada jugador.

Los propios miembros del equipo pueden ayudar conociendo y ayudando a sus compañeros, proporcionando refuerzos positivos, siendo responsables, comunicarse con el entrenador de forma franca y sincera, resolviendo de inmediato los conflictos y en todo momento esforzarse al 101%.

No siempre podemos atribuir el éxito a la cohesión del grupo. Algunos equipos ganan a pesar de su evidente falta de cohesión. Según se dice, los mejores equipos alemanes de remo – campeones del mundo y olímpicos – fueron los que tenían más conflictos internos, mencionad por Lenk en 1969 y citado por Weinberg. La cuestión clave es si los equipos cohesionados alcanzan más éxitos que los que carecen de cohesión.

SOCIOGRAMAS.

Los cuestionarios han sido el método más popular de medir la cohesión de grupo, pero no muestran el modo en que las personas concretas se relacionan entre sí, si se forman pandillas, o si algunos de los miembros del grupo se encuentran socialmente aislados. Un sociograma es una herramienta que mide la cohesión social. Pone de manifiesto la afiliación y la atracción entre los integrantes del grupo, incluyendo:

- La presencia o ausencia de pandillas;
- Las percepciones que los miembros del grupo tienen de su proximidad recíproca;
- Las preferencias de amistad dentro del grupo;
- El grado en que los deportistas perciben los sentimientos interpersonales de manera semejante;
- El aislamiento social de los miembros del grupo, y
- El alcance de la atracción hacia el grupo.

METAS

La mayoría de la gente cree que las personas establecen sus propios objetivos. En situaciones grupales, como los equipos deportivos o los grupos de ejercicio físico, los objetivos se establecen a menudo para el grupo. Los objetivos de un grupo no son simplemente la suma de las metas personales de sus miembros, sino percepciones compartidas que remiten a un estado deseable para el grupo como unidad.

¿Qué relación existe entre objetivos y cohesión?, un estudio reveló que los miembros que perciben que su equipo participa en el establecimiento de objetivos de grupo para la competencia presentan niveles superiores de cohesión, al igual que cuanto mayor es el nivel de satisfacción con sus objetivos de equipo. Este estudio fue efectuado por Carrion, en 1993 y citado por Weinberg en 1996.

Los deportistas que perciben un objetivo de equipo como un estímulo para aumentar el esfuerzo y los ejercicios concebidos para alcanzarlo, seguramente se sentirán satisfechos con dichas metas de entrenamiento del equipo. En este proceso el papel de la retroalimentación, entre entrenador y jugadores, es importante para el desempeño futuro y motivación del equipo y de esta forma los objetivos de grupo pueden potenciar sus sentimientos de unidad y cohesión.

Recordemos que la cohesión de grupo es un proceso dinámico reflejado en la tendencia de los miembros de éste a no separarse mientras estén persiguiendo sus metas y objetivos; de esta forma observamos la importancia de que los equipos fijen metas susceptibles de realizar y que existan siempre motivaciones que tengan trabajando en conjunto al equipo.

Una variable que incrementa la atracción en los miembros hacia un grupo es una correlación entre metas individuales y metas de grupo. En un estudio sobre el análisis de estos factores, Wright y Duncan (1986) y citados por Napier encontraron que "la atracción hacia un grupo y la cohesión de grupo, estaban relacionadas con el resultado individual". Así pues, la conformidad de las metas de grupo con las metas de los miembros individuales aumenta la atracción y cohesión del grupo.

Un programa eficaz de establecimiento de metas puede clarificar los papeles. La ayuda a los deportistas a fijar objetivos en áreas específicas les proporciona orientación y los centra. Si un entrenador de fútbol americano quisiera que un línea defensivo se centrara en impedir la carrera en vez de capturar al quarterback, el establecimiento de un objetivo específico clarificaría su papel.

NORMAS

Una norma es un nivel de ejecución, un patrón de conducta o una creencia. Un grupo puede establecer formalmente o desarrollar informalmente las normas, cada una de las cuales conlleva expectativas y conductas específicas que supuestamente han de determinar la acción de los integrantes del grupo.

Normalmente, las personas reciben presión para adherirse a las normas del grupo. a veces, un grupo utiliza sanciones positivas o negativas para reforzar la conformidad a dichas normas.

En un equipo deportivo, las normas pueden referirse a la vestimenta y el pelo, las relaciones entre veteranos y novatos, o quién asume el control en situaciones críticas. La desviación de las conductas esperadas podría traducirse en sanciones formales o informales.

En el ámbito de la industria, el grupo establece como aceptable un nivel o tasa de rendimiento denominado estándar de productividad, de tal modo que el grupo no respalda nada que se encuentre por encima o por debajo de dicho nivel. También puede aplicarse una norma de productividad en el deporte. El papel del capitán o del mejor jugador de un equipo es a menudo el modelo que establece la norma de productividad.

Dado que las normas pueden tener poderosos efectos en la conducta, es imprescindible que un entrenador o un profesor establezca normas o estándares de grupos positivos. Un buen método consiste en reclutar a los líderes formales e informales de un equipo para que den ejemplos positivos. Con frecuencia con los entrenadores y profesores tendrán que estimular a los líderes a que establezcan estándares de logro elevados. Siempre que sea posible, es conveniente contar con todos los miembros del equipo a la hora de tomar decisiones sobre las normas adoptadas. Zander en 1982 desarrolló algunos métodos adicionales para que los líderes del deporte establecieran y reforzaran las normas grupales:

- ✓ Mostar a los miembros individuales del equipo el modo en que los estándares (normas) de grupo pueden contribuir a una ejecución más eficaz y a una mayor unidad del equipo.
- ✓ Evaluar la aceptación de los estándares de equipo y recompensar a los que se adhieren y sancionar a los que no.
- ✓ Hacer notar a cada integrante del equipo la manera en que su aportación al desarrollo y mantenimiento de los estándares contribuye a los éxitos del equipo.

La información anterior fue tomada de Weinberg en 1996.

RENDIMIENTO DEPORTIVO

A menudo se denomina rendimiento al conjunto de exigencias que se establecen a cada uno. En general, el proceso de una acción o bien los resultados de acciones, realizaciones o procesos se considera como rendimiento, mientras desde el punto de vista normativo éste se entiende como la superación más eficaz o mejor posible de una tarea, mencionado por Röthig en 1977.⁵

La interpretación del concepto de rendimiento varía mucho en los diferentes campos deportivos. El rendimiento en el deporte de tiempo libre o en los ejercicios de rehabilitación y recuperación se ve de forma diferente que en el deporte de elite. E incluso allí hay que distinguir claramente entre medición objetivo-cuantitativa (por ejemplo, en el atletismo) y valoración subjetivo-cualitativa (por ejemplo, en la gimnasia deportiva) del rendimiento.

Para Ehrich/Gimpel (1978), el rendimiento deportivo significa una comparación constante entre el valor previsto y el real. Por ello, el rendimiento conseguido siempre estará pendiente de la capacidad de cada uno; sometido a la valoración propia y de otros miembros del grupo; influido por las condiciones externas. Citado por Bauer, así como, Adam que en 1975 diferencia claramente del concepto de rendimiento al de "éxito". Según él, el éxito depende concretamente de:

- el rendimiento (o bien la acción);
- su presentación en el grupo (presentación intrínseca y extrínseca);
- de la expectativa del grupo.

El determinar la dimensión del rendimiento en los deportes de equipo requiere una serie de reflexiones previas respecto a la estructura de estos deportes. Las dimensiones en general pueden ser:

- el rendimiento global en el juego teniendo en cuenta a todos los participantes y tipo e importancia del partido.
- el rendimiento en equipo de cada uno de los participantes.
- el rendimiento de determinados grupos del equipo (por ejemplo la defensa, el ataque).
- los rendimientos individuales de los jugadores participantes.

Estas dimensiones además se han de relativizar, indicando si el rendimiento se consiguió:

- en un partido determinado;
- en una serie de partidos;
- en una temporada.

⁵ Citado por Bauer, 1984. Pp. 20 - 21.

El que establece un catálogo de prioridades o estructuras jerárquicas consigue sólo una perspectiva parcial y se contradice con los ejemplos prácticos. Por ello es preferible concentrarse primero en conocer todos los posibles factores del rendimiento, analizarlos exactamente y valorar sólo en casos estudiados generalizables y evidentes.

Las afirmaciones de Cwalina en 1980, que cita Bauer, han de estudiarse de manera crítica, cuando clasifica la importancia del rendimiento de un jugador para el rendimiento global de un equipo de la siguiente forma:

1. El rendimiento deportivo de un jugador del equipo es el resultado del tipo y de la frecuencia de las acciones realizadas.
2. El concepto de juego de la mayoría de los deportes de equipo exige del jugador conseguir éxitos para el propio equipo y evitarlos al contrario. Por ello, el valor jerárquico de una acción del juego depende de su consecución o de la posibilidad de impedirla. Esto tiene como consecuencia:
3. Las acciones de un jugador se distinguen entre acciones positivas (ventajosas para el equipo propio) y negativas (desfavorables para el equipo propio).
4. Cuanto más contribuya una acción a una modificación (potencial) de la situación del partido, más elevado será su valor jerárquico positivo o negativo. Las acciones que provocan un cambio del marcador tienen el máximo valor jerárquico positivo o negativo.
5. El rango de cada acción y la distancia entre cada rango determinan el valor de éste para el partido (que se expresa de forma numérica).
6. Las acciones de un jugador son cuantificables entre sí según su valor para el juego.
7. El rendimiento deportivo de un jugador en el contexto del partido resulta de la suma (la frecuencia) de sus acciones positivas y negativas (cuantificadas según su valor para el juego).

Todos los componentes del rendimiento dependen de las acciones de los diferentes jugadores dentro del marco social del equipo. Las capacidades deportivas no sólo dependen de factores como la condición física, la coordinación, la fuerza explosiva, etcétera, sino que se amplían con variables de tipo colectivo y condiciones externas como son las de índole climatológica, del campo, ventaja del equipo local, eficacia arbitral, comportamiento de los espectadores, etcétera.

La evaluación apropiada del rendimiento puede contribuir, además, al incremento de la motivación de los deportistas, a través de la retroalimentación y del posible reforzamiento positivo que proporcionan los datos y de la propia autoconfianza, al control del estrés, gracias a una mayor percepción de control sobre la situación deportiva y sobre la situación estresante de la propia evaluación, y a la cohesión de equipo, al disponerse de un elemento objetivo para conocer el rendimiento del grupo y la contribución individual de cada componente, pudiendo acentuarse la importancia de cada jugador a través de la definición y evaluación de las conductas que, en cada caso, contribuyen al rendimiento colectivo.

Motivaciones y Necesidades.

La disposición para el rendimiento recibe sus impulsos esenciales de las motivaciones y necesidades características de un jugador.

Motivaciones.- Son disposiciones específicas de la personalidad, educadas o adoptadas por la experiencia para un determinado comportamiento, o bien para determinadas expectativas conductuales (por ejemplo, rendimiento, poder, compañía, ventajas materiales, aceptación).

Necesidades.- Por el contrario, son impulsos internos como hambre, sed, cansancio, sueño. Necesidades que estimulan especialmente el rendimiento son el placer de moverse, el impulso lúdico y la necesidad de riesgo.

Los motivos están relacionados con normas y valores que los jugadores han adoptado (interiorizado). Las siguientes motivaciones y necesidades son importantes para el rendimiento deportivo.

Estimulación del rendimiento a través de	
<p>Motivaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afán de rendimiento • Mejora de nivel social • Reconocimiento por parte del entorno • Compañía • Viajes • Autoexhibición, espectáculo • Ventajas materiales • Patriotismo • Compensación de complejos de inferioridad • Necesidades de autorrealización 	<p>Necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Placer de movimiento • Fuerzas sobrantes • Agresión • Instinto de caza • Necesidad de reconocimiento • Necesidad de autovaloración • Necesidad lúdica • Placer de tener una función • Necesidad de riesgo • Afán de mantener su rendimiento • Curiosidad

Schilling (1968) y Steinbach (1971), los cuales son citados por Hahn en 1982, mencionan que para la consecución de un rendimiento máximo en el deporte se necesita en igual medida:

- ❖ Capacidad de rendimiento: condición física, destreza tecno-motriz, táctica, concentración;
- ❖ Disposición para el rendimiento: motivación, actitud, estabilización y dirección conductual.

Deseo de que el grupo tenga éxito

Mientras más deseen los miembros que el grupo tenga éxito más atentos estarán a las probabilidades de éxito y a las consecuencias de éste. Así, los miembros con un gran deseo de triunfo para el grupo no se sentirán atraídos por un nivel de aspiración sumamente difícil, pues el grupo no podría tener éxito y éste es importante; así, no se sentirán atraídos por un nivel muy bajo, aunque si se asegurará el éxito del grupo, como resultado de esto se sentirán atraídos por metas de grupo de mediana dificultad.

De este modo, los miembros del grupo que obtienen éxito disfrutan las consecuencias deseables de ese éxito, consistentes en un sentimiento de satisfacción, una autovaloración favorable y recompensas más tangibles. Los miembros del grupo fracasado reciben consecuencias opuestas y menos deseables; es de suponer que los participantes de grupos de éxito buscarán que el grupo continúe, mantenga o busque la actividad del grupo en que tan bien se ha desempeñado. En cambio los miembros de grupos fracasados evitarán, suspenderán o devaluarán la actividad de grupo.

Creación de un clima de equipo eficaz.

El clima de equipo se desarrolla a partir del modo en que los jugadores perciben las interrelaciones en el seno del mismo. Aunque no hay duda de que el entrenador tiene su propia percepción del equipo, son las apreciaciones y evaluaciones de los jugadores las que determinan la atmósfera del grupo, si bien el entrenador puede ejercer la máxima influencia en el establecimiento de la misma, dicho por Fisher en 1982 y citado por Weinberg. Es posible cambiar algunos de los factores constitutivos del clima de equipo más fácilmente que otros, pero todos pueden afectar al funcionamiento eficaz del grupo, lo mencionó Zander, en 1982.

EL ENTRENADOR.

Los entrenadores que son buenos líderes brindan no sólo una perspectiva de aquello por lo que hay que luchar, sino también la estructura cotidiana, la motivación y el respaldo para convertir esa idea en realidad.

Los entrenadores deben ser líderes que procuren que cada participante goce de las máximas oportunidades para alcanzar el éxito, así como garantizar que los éxitos individuales ayuden al equipo a alcanzar el suyo propio.

Según Chelladurai en 1990, citado por Weinberg, cuando un entrenador dirige un equipo con un estilo que encaja con las preferencias de su integrantes, el resultado es una ejecución y una satisfacción óptimas. Se ha observado lo siguiente en relación con el modelo de Chelladurai:

- Si los deportistas no reciben el estilo de entrenamiento que prefieren, su satisfacción resulta claramente afectada. Sobre todo en lo que se refiere al entrenamiento, la instrucción y las conductas positivas, cuanto mayor es la discrepancia, menor es la satisfacción.
- La relación entre la satisfacción en el deporte y la discrepancia con el liderazgo varía según el deporte. Por ejemplo, el liderazgo que podría producir satisfacción entre los jugadores de baloncesto no pronosticaría la misma satisfacción en los luchadores o en los atletas de pista. Sin duda, si un preparador valora la satisfacción en el deporte, necesita identificar las preferencias de los jugadores por el estilo de liderazgo para cada actividad específica.
- Frecuencias elevadas de conductas de recompensa, respaldo social y toma democrática de decisiones están, por lo general, asociadas a un alto grado de satisfacción entre los deportistas.
- Frecuencias elevadas de respaldo social están relacionadas con un peor rendimiento del equipo (es decir, relación victorias – derrotas). El incremento del apoyo social no es la causa de que el equipo pierda más partidos: lo más probable es que los equipos que pierden necesiten más respaldo social de los líderes para mantener la motivación.
- Cuando un entrenador informa del desarrollo del mismo estilo de liderazgo que sus deportistas prefieren y perciben, se considera que la eficacia del entrenamiento es elevada.

Por lo general, los deportistas muy habilidosos están orientados a la tarea, es decir, que trabajan sobre todo con la mente puesta en la ejecución del trabajo y la satisfacción de los objetivos marcados, su centro de atención es el rendimiento y la productividad más que la creación de buenas relaciones interpersonales; dichos deportistas se benefician más de un entrenador que tiene un estilo orientado a la relación, los cuales mantienen líneas abiertas de comunicación, cuidan las relaciones sociales positivas, y garantizan que todo el mundo se implique y se sienta cómodo.

A la inversa, los deportistas con un nivel inferior de destrezas necesitan instrucción y retroalimentación más continuos: para ellos lo más adecuado sería un entrenador orientado en la tarea. Ello no significa que los individuos poco habilidosos no necesiten o no requieran un entrenador empático y atento, o que los más diestros no precisen instrucción y retroalimentación específicos.

La cuestión está en dónde poner el acento. Para un liderazgo efectivo, son necesarias tanto la ejecución de la tarea como la creación de un entorno de apoyo.

El grado de justicia con que los deportistas se sienten tratados por el entrenador influirá en su nivel de compromiso, de motivación y de satisfacción. La interpretación que aquellos hacen de la imparcialidad gira en torno a tres cuestiones:

1. El grado de compatibilidad entre las evaluaciones del jugador y del entrenador sobre las destrezas y contribuciones del primero al equipo
2. El modo en que el entrenador comunica sus puntos de vista a los deportistas.
3. La percepción del deportista de que el entrenador está intentando ayudarle a mejorar y a ser feliz.

El entrenador ocupa una posición específica dentro del equipo directivo. A menudo es la única persona que mantiene un contacto directo y constante con los jugadores. Se relaciona con ellos durante el entrenamiento, al igual que antes, durante y después del partido. Exige y motiva a cada jugador; registra y corrige los rendimientos individuales; dirige y decide los procesos de recuperación y creación del equipo.

Siempre será un secreto en que medida la influencia del entrenador es decisiva en el rendimiento de los jugadores y del equipo: en caso de triunfo se suele minusvalorar, en caso de fracaso suele aceptar toda la responsabilidad, y después de varias derrotas, es usual que el entrenador "renuncie" o sea "cesado". El entrenador siempre tendrá una influencia que será mayor según su personalidad profesional y humana.

FUTBOL

El fútbol pertenece a los deportes de equipo; éstos se caracterizan por un reglamento con validez internacional, por campeonatos nacionales e internacionales periódicos, así como una organización estructurada a nivel mundial.

Al ser un deporte de equipo, el fútbol combina su principio básico de juego, el placer de jugar, con la posibilidad de conseguir rendimientos elevados. No es extraño entonces que este deporte tenga cada vez más seguidores, tanto activos como pasivos.

El encuentro (partido) es el inicio de toda acción, puesto que en definitiva es el objetivo, el medio y la escala de todo el desarrollo del rendimiento. Forma el marco externo, preestableciendo situaciones esenciales (por ejemplo, si se trata de un partido amistoso o de competencia) y condicionantes (por ejemplo, las condiciones meteorológicas).

El rendimiento de cada jugador queda decisivamente marcado por el transcurso del partido, su dirección por parte del árbitro y jueces de línea y por el equipo contrario, entre otras cosas. En cada momento, aspectos aparentemente secundarios de éste ámbito pueden modificar temporalmente a casi todos los demás factores.

El rendimiento del equipo coincide muy raras veces con la suma de las potenciales de rendimiento de cada jugador individual. Si los jugadores se complementan en sus efectos, el rendimiento del equipo puede ser mayor o menor que la suma de sus integrantes. En este sentido, la personalidad de un jugador importante para el equipo puede multiplicar o bien potenciar la disposición y capacidad para el rendimiento de sus compañeros.

El rendimiento de un jugador y de un equipo en un partido siempre depende de:

- El marco externo (partidos escolares, juveniles, de selección);
- El desarrollo del partido (un gol en los primeros minutos del partido, un autogol, lesiones, amonestaciones, los espectadores);
- El arbitraje (un arbitro puede, si quiere, tomar decisiones equivocadas);
- El equipo contrario (un refrán dice "sólo se puede jugar bien en la medida que el contrario lo permita").

Bauer menciona tres factores que intervienen en la diferencia de las valoraciones del rendimiento:

1. La diferente escala de valoración.- Por un lado se puede comparar el rendimiento del jugador con el de otros (sistema referencial social), y por otro con los propios rendimientos anteriores (sistema referencial individual).
2. La diferente perspectiva de la valoración.- El entrenador como observador tiene una perspectiva distinta al jugador como actor. Lo que el entrenador considera como fracaso en el rendimiento, el jugador no lo siente necesariamente como tal y viceversa.
3. La parcialidad en la valoración del entrenador.- La imagen que tienen el entrenador del jugador influye en la percepción de su comportamiento en el partido y en la evaluación de su rendimiento (Por ejemplo, de un jugador bueno se perciben menos errores, también se les toleran más fallos que a un jugador malo. Pero también es factible todo lo contrario.)

Relaciones internas del equipo.

Un equipo de futbol está dividido, ya por su estructura, en grupos formales: delanteros en punta, centrocampistas y defensas. En este último grupo, el líbero tiene una importancia específica. Lo mismo ocurre con el guardameta, el único jugador que puede usar las manos y que tiene otras normas concretas.

Finalmente, los jugadores de reserva forman un grupo aparte, subdividiéndose en los "jugadores de la banca" y los "jugadores que nunca llegan a jugar". Existen otro criterios de diferenciación, por ejemplo un grupo de zurdos, otro de jugadores polivalentes o de rematadores de cabeza.

En el equipo también existen parejas formales, que se tienen que complementar mutuamente en sus funciones: defensa central y líbero, lateral y centrocampista defensivo del mismo lado, delantero centro y extremo, para nombrar sólo unos cuantos. Aparte del guardameta y del líbero también pueden haber otros jugadores protagonistas, como por ejemplo el líder organizador, el goleador o el extremo hábil en los regates.

Las relaciones de los jugadores no sólo se caracterizan por una clasificación en grupos, sino por la lucha constante por tener su puesto seguro dentro del equipo, por lo que cada jugador se representa a sí mismo, desarrollando su personalidad, su capacidad de dominio y de autodeterminación en el trato con los demás.

Los capitanes y los portavoces del equipo tienen un papel especial dentro del equipo de fútbol. Los nombres ya indican sus diferentes funciones. El capitán representa durante el partido a su equipo ante el árbitro y es el brazo ejecutor del entrenador, teniendo una serie de tareas y obligaciones. El portavoz del equipo representa los intereses de éste en el exterior, por ejemplo, frente al entrenador, la institución, etcétera. Para ello necesita autoridad, habilidad en las negociaciones y simpatía.

Espíritu de equipo

Aunque los partidos se ganan con frecuencia merced a acciones individuales, el fútbol no deja de ser un juego de conjunto, y los equipos que conquistan mayores éxitos son aquellos que comparten un buen espíritu y concepto de equipo. Los buenos conjuntos son los que actúan como una unidad sólida, con cada jugador trabajando abnegadamente para todos sus compañeros. Tomado de Howe, 1988.

La actitud necesaria para que un equipo sea triunfador podría compendiarse en la frase "Uno para todos, y todos para uno". Contribuyendo el hecho de que los jugadores se aprecien y se respeten.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

- ¿Existen diferencias en los procesos de grupo de equipos deportivos según su rendimiento (ubicación en la tabla de posiciones)?

HIPÓTESIS CONCEPTUALES.

- El tiempo invertido periódicamente en mejorar el proceso de comunicación rendirá como dividiendo una mayor eficiencia en el trabajo (Crook, 1961).
- Cuanto mayor es la cohesión del grupo, mayor será la productividad (Bejerstedt, 1951; Chapman y Campbell, 1957).
- Las normas de grupo pueden tener efectos positivos sobre la productividad, las metas y las expectativas de grupo (Kenneth, 1970).
- Un grupo exitoso tiene metas claras, no vagas y todos sus miembros tienen metas personales que son compatibles con el grupo (Lane, 1982).

VARIABLES

Definición conceptual de la variable dependiente.

- Rendimiento.- Conjunto de exigencias que se establecen a cada uno. En general, el proceso de una acción o bien los resultados de acciones, realizaciones o procesos se considera como rendimiento (Gimpel, 1978)

Definición operacional de la variable dependiente.

- Rendimiento.- Resultados obtenidos por cada uno de los equipos de futbol soccer durante la temporada 2002 de la institución "Pumitas", colocados en una tabla de posiciones.

Definición conceptual de las variables independientes.

1. Comunicación.- Es un proceso en el que se intercambia información, donde se hace a la otra persona partícipe de la información que uno tiene. Es un proceso complejo, el mensaje que se envía no es en algunos casos el mensaje que el receptor capta (Watzlawick y Jackson, 1983).
2. Cohesión.- Cantidad de presión ejercida sobre los miembros del grupo para que éstos permanezcan en él. Es la resultante de las fuerzas que actúan sobre sus miembros para que éstos se sientan pertenecientes y contribuyan a la permanencia del mismo. (Rodríguez, 1978).
3. Normas.- Son las reglas de comportamiento, las formas apropiadas de actuar dentro de un grupo, que han sido aceptadas como legítimas por los miembros de ese grupo. Las normas de grupo regulan el desempeño del grupo como una unidad organizada (Napier y Gershenfeld, 1975).

4. Metas.- En el sentido más amplio, incluyen una perspectiva temporal "hacia delante" un futuro diferente al presente (Bennis, 1969). Para que un grupo se reúna, se da por sentado que existe una meta común; la motivación de seguirla pone a funcionar la mayor parte de las propiedades grupales (González Núñez, 1992).

Definición operacional de las variables independientes.

1. Comunicación.- Respuestas de cada jugador al cuestionario denominado "Estructura de comunicación".
2. Cohesión.- Sociogramas obtenidos del cuestionario "Estructura de comunicación".
3. Metas.- Respuestas de cada jugador al cuestionario "Metas".
4. Normas.- Respuestas de cada jugador al cuestionario "Normas".

PARTICIPANTES

Un total de 46 sujetos, 17 del equipo "Carneros", 14 del equipo "Toros" y 15 del equipo "Antílopes" pertenecientes a la institución deportiva "Pumitas" de fútbol soccer, compitiendo en la temporada 2002.

MUESTREO

Se utilizó un muestreo no probabilístico, intencional, ya que se midieron los procesos grupales de los equipos comparándolos entre sí.

ANÁLISIS.

Se acudió a la institución deportiva "Pumitas", solicitando permiso para la obtención de datos de los equipos que estuvieran colocados de la siguiente forma: al principio de la tabla, a media tabla y a final de ella. Se acordaron las visitas y las aplicaciones que se llevaron a cabo en la categoría mayor (14 – 15 años). Se realizaron observaciones durante entrenamientos y partidos. En dos sesiones se aplicaron los cuestionarios de estructura de comunicación, metas y normas.

Para obtener más información del comportamiento de los equipos y sus integrantes, se pidió a cada entrenador calificar el desempeño futbolístico de cada uno de sus jugadores.

INSTRUMENTOS

- Para el proceso de comunicación y cohesión se diseñó un cuestionario que incluye: nombre, edad, equipo y fecha de aplicación, se presentan las

instrucciones y la lista de nombres de todos los jugadores que conforman el equipo. Dicho cuestionario se respondió con una escala del 0 al 10 según su convivencia con cada uno de los compañeros de equipo. (ver cuestionario N° 1).

- Se realizó un cuestionario para el proceso de metas, incluyendo nombre, edad, equipo, fecha de aplicación, instrucciones y 10 reactivos de metas sugeridas. Las respuestas pueden ser: sí, indeciso y no. (ver cuestionario N° 2).
- Para el proceso de normas se siguieron pasos similares al proceso de metas, hay 10 reactivos con normas sugeridas y las respuestas pueden ser: siempre, a veces y nunca. (ver cuestionario N° 3).
- Al obtener los datos de aceptación y de rechazo que cada jugador hace del resto del equipo, se realiza una matriz sociométrica, donde observamos el índice total de aceptación y rechazo, así como datos de asociación, disociación, popularidad, antipatía, entre otras, de los grupos. Los sociogramas representan gráficamente estas matrices. (ver resultados)
- El cuestionario entregado al entrenador incluyó los nombres de todos sus jugadores y las instrucciones de poner en la primera columna la posición que cada jugador tiene en la cancha; en la segunda columna calificar, con número a cada uno de ellos según su desempeño futbolístico. (ver cuestionario N° 4)



Cuestionario N° 1
ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN

Nombre: _____ Edad: _____
Equipo: _____ Fecha: _____

Instrucciones

A continuación encontrarás la lista de los nombres de los integrantes de tu equipo de Fútbol, a un lado de cada nombre deberás indicar con un número, la convivencia y comunicación que mantienes con cada uno de ellos. Si existe un total rechazo a ese integrante, pondrás el número "0", si tienes una convivencia y comunicación perfecta con él, pondrás el número "10".

La escala va del número 0 al número 10, Tú eliges que número define la convivencia y comunicación que tienes con cada integrante del equipo.

Los números pueden repetirse. ¡Adelante!

Nombres	Número
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



FACULTAD
DE PSICOLOGÍA

Cuestionario N° 2
ELECCIÓN DE METAS

Nombre: _____ Edad: _____
Equipo: _____ Fecha: _____

Instrucciones

A continuación encontrarás 10 metas que se pueden plantear en los equipos deportivos, debes elegir una de las tres opciones de respuesta: SI, Indeciso y NO, según sea el caso en que la meta sea importante para Tu equipo, ya sea que se la hayan planteado con anterioridad, si no es así, piensa en que lugar le darían ahora.

Por ejemplo:

Metas	SI	Indeciso	NO
1. Ser reconocidos en Pumas como los mejores	X		

Si esa meta es importante dentro de Tu equipo, Tu respuesta deberá ser "SI".
¡Adelante!

Metas	SI	Indeciso	NO
1. Ganar es todo para mi equipo			
2. Hacer el esfuerzo por ayudar al equipo			
3. Aprender en todos los aspectos del Fútbol			
4. El monitor sabe bien el camino a nuestra meta			
5. Ser un integrante importante de mi equipo			
6. Cooperar para tener buenos resultados			
7. Trabajar juntos para llegar a la meta			
8. La meta es ser un equipo de amigos			
9. Llegaré a mi meta			
10. Ganar es lo mejor para mi			

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



FACULTAD
DE PSICOLOGÍA

Cuestionario N° 3
ELECCIÓN DE NORMAS

Nombre: _____ Edad: _____
Equipo: _____ Fecha: _____

Instrucciones

A continuación encontrarás 10 normas existentes en los equipos deportivos, debes elegir una de las tres opciones de respuesta: Siempre, A veces y Nunca, según sea el caso en que esta norma sea importante dentro de Tu equipo. En caso de no tener elegida esa norma en el grupo, piensa en que lugar la pondría Tu equipo ahora.

Por ejemplo:

Normas	Siempre	A veces	Nunca
1. Masticar chicle en los entrenamientos			X

Si esa norma no es importante dentro de Tu equipo, Tu respuesta deberá ser "Nunca". ¡Adelante!

Normas	Siempre	A veces	Nunca
1. La opinión de los demás dentro del equipo			
2. La puntualidad en entrenamientos y partidos			
3. Usar el uniforme en entrenamientos y partidos			
4. El lenguaje en entrenamientos y partidos			
5. Respeto a las autoridades de "Pumitas"			
6. Defender a mi equipo en cualquier situación			
7. Hacer buenas amistades dentro de mi equipo			
8. Aprender en cada uno de mis entrenamientos			
9. Respeto a los compañeros de mi equipo			
10. Decir lo que se piensa			

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



FACULTAD
DE PSICOLOGÍA

Cuestionario N° 4
ESTRUCTURA FUTBOLÍSTICA

A continuación encontrarás la lista de los nombres de los integrantes de tu equipo de Fútbol, en la primera columna escribe la posición que tiene en el terreno de juego y en la segunda columna escribe, con número, la calificación que Tú le das a su desempeño futbolístico.

EQUIPO: _____

Nombres	Posición	Calificación
1. MIGUEL ANGEL		
2. FRANCISCO		
3. ALFREDO		
4. JERÓNIMO		
5. EDCEL		
6. JUAN JOSÉ		
7. FRANCISCO JAVIER		
8. DANTE		
9. JOSÉ		
10. RODRIGO		
11. MIGUEL ANDRES		
12. FÉLIX		
13. DANIEL		
14. ALDO		
15. HÉCTOR		
16. ESTEBAN		
17. ARTURO		

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.

APLICACIÓN Y CALIFICACIÓN.

El instrumento se aplicó de forma colectiva, entregando el o los cuestionarios, los cuales contenían las instrucciones, por lo que no requerían más instrucciones que leer con atención.

- Para la calificación del cuestionario N° 1, se otorgaron rangos (2 – 1 – 0) según la convivencia que expresaba el jugador con respecto a su demás compañeros; asimismo, se vaciaron los datos en matrices sociométricas y esto a su vez permitió la realización de sociogramas de aceptación o de rechazo.
- Para la calificación de los cuestionario N° 2 y N° 3, los rangos (2 – 1- 0) permitieron realizar promedios por grupo y compararlos, conociendo así, las diferencias entre los tres equipos. Con esta gama de resultados, se realizaron también correlaciones, con la finalidad de conocer diferencias estadísticas entre los procesos de grupo.
- El cuestionario del entrenador fue utilizado con las calificaciones netas y correlacionado con los datos de los jugadores.

TIPO DE ESTUDIO

Investigación confirmatoria, los procesos ya existen dentro del equipo, y únicamente se explicará el funcionamiento de cada uno de ellos; ex post facto estático, ya que la tabla de posiciones esta ya determinada al momento del estudio; estudio de campo, ya que se trabaja en una ambiente fuera del laboratorio.

En este trabajo se presenta una evaluación de los procesos grupales en cuatro equipos de fútbol soccer juvenil, cada uno de ellos con una ubicación diferente en la tabla de posiciones, es decir, con diferente número de partidos ganados en la temporada, de tal modo que, la primer tabla presenta la ubicación de cada uno de los equipos en la jornada 3 y en la jornada 22 de la temporada 2002, representando el punto de partida del trabajo, es la variable dependiente: el rendimiento.

Dentro del análisis estadístico, en cada uno de los grupos se obtuvieron promedios para conocer sus puntajes más altos y más bajos, además de realizar un análisis intergrupos. Los promedios de desempeño deportivo, posición dentro de la cancha, calificación de metas, normas, ser aceptado y expansión afectiva nos da a conocer el funcionamiento de las variables independientes en este estudio.

El análisis intergrupar de las variables por grupo, mostró que al tomar dos de las tres muestras de resultados obtenidas de la misma población, y combinar estas muestras en un grupo más grande, clasificándolos de mayor a menor, encontramos los resultados de estas dos muestras originales ordenadas aleatoriamente en la clasificación combinada. Al encontrar la suma de las posiciones de una de las pruebas, la prueba de Mann – Whitney permitió determinar la probabilidad de que una separación dada entre las clasificaciones de las muestras haya surgido por casualidad; esto es, ≤ 0.05 , decidiendo que el orden de las posiciones es puramente casual. La finalidad de utilizar una prueba experimental, es la de trabajar con una variable (rendimiento) y medir los cambios consecuentes en otras variables (comunicación, cohesión, metas y normas).

En un estudio correlacional, como el aplicado en esta investigación, se miden ambas variables del estudio, tratando de relacionar cambios ocurridos naturalmente en una variable, para hacer esto se utiliza la estadística descriptiva conocida como coeficiente de correlación, generalmente representado por "r".

La "rs" de Spearman es un coeficiente de correlación no paramétrico que está diseñado específicamente para medir el grado de una relación monótonica entre dos variables. Se usan datos en forma de rangos o convertidos a tales. Con esta prueba identificamos las diferencias entre los pares de rangos. Lo que esperamos es que los jugadores que obtuvieron los resultados más bajos en una variable, obtengan los resultados más bajos en la otra variable, y quienes obtuvieron los resultados más altos en una variable logren los resultados más altos en la otra. Deseamos saber si hay una relación entre las dos variables: si la probabilidad de obtener una muestra aleatoria de los jugadores con un valor de "r" tan grande como el obtenido, podremos probar que no hay correlación, si la probabilidad es ≤ 0.05 tendremos una relación significativa y podremos concluir que están relacionadas ambas variables (procesos de grupo y rendimiento).

A continuación se presentan los análisis de cada una de las variables independientes en índices separados, para llegar a una conclusión integral al final.

Índice 1

Se muestra al inicio la tabla de posiciones, ya que es con esta variable con la que inicia el estudio. Se mostrarán las calificaciones que el entrenador da a cada uno de sus jugadores según su propia percepción del desempeño deportivo. Este análisis se realizó con la finalidad de, más adelante, correlacionarla con las calificaciones de los jugadores y conocer si hay influencia entre la percepción del entrenador y la convivencia de los jugadores.

¿Qué posición en el Fútbol Soccer tiene una mayor valoración para el entrenador? La respuesta podremos observarla en la tabla 1.4, donde cada entrenador da un promedio a las cuatro posiciones dentro de este juego.

Conoceremos las diferencias entre grupos en las calificaciones de sus entrenadores, la prueba "U" de Mann – Whitney ayudará a conocer si existen diferencias significativas entre los grupos, de acuerdo a la valoración de su desempeño deportivo.

Este índice abarca las calificaciones, promedios y diferencias que se analizaron desde la perspectiva del entrenador de cada equipo. (Ver capítulo de método, cuestionario N° 4, "Estructura futbolística").

Temporada 2002
Jornada 3

EQUIPO	JJ	JG	JE	JP	GF	GC	DG	PUNTOS
1. Renos	3	3	0	0	14	1	+13	9
2. Búfalos	3	2	1	0	11	5	+6	7
3. Jabalíes	3	2	0	1	7	5	+2	6
4. Venados	3	2	0	1	7	5	+2	6
5. Carneros	3	2	0	1	8	9	-1	6
6. Toros	3	1	1	1	10	7	+3	4
7. Alces	3	1	1	1	9	6	+3	4
8. Antílopes	3	0	1	2	4	11	-7	1
9. Gamos	3	0	0	3	1	9	-8	0
10. Caribúes	3	0	0	3	2	15	-13	0

Jornada 22

EQUIPO	JJ	JG	JE	JP	GF	GC	DG	PUNTOS
1. Renos	22	18	1	3	76	31	+45	55
2. Carneros	22	13	1	8	59	46	+13	40
3. Jabalíes	22	12	1	8	51	44	+7	37
4. Búfalos	22	11	2	9	64	49	+15	35
5. Toros	22	10	4	8	49	45	+4	34
6. Venados	22	10	2	10	42	43	-1	32
7. Caribúes	22	7	5	10	65	73	-8	26
8. Antílopes	22	5	3	14	28	64	-32	18
9. Alces	22	4	5	13	43	54	-11	17
10. Gamos	22	3	2	17	17	45	-28	11

Los equipos de interés para este estudio están localizados de la siguiente forma: Carneros, ubicado en 2° lugar (jornada 22) con resultados más cercanos del tercer lugar que del primero, con muchos goles a favor (59), pero también, con muchos goles en contra (46). En la jornada 3, se encontraba en la mitad de la tabla, es un equipo que fue avanzando a lo largo de la temporada.

Toros en la jornada 3 se localizaba abajo de Carneros (6° lugar), en la jornada 19 sube a 4° lugar y para la jornada 22, baja un lugar. Un equipo que se mantiene constante a media tabla.

Antílopes se encontraba en la posición 8 (jornada 3) y siguió en ella, es el segundo equipo más goleado.

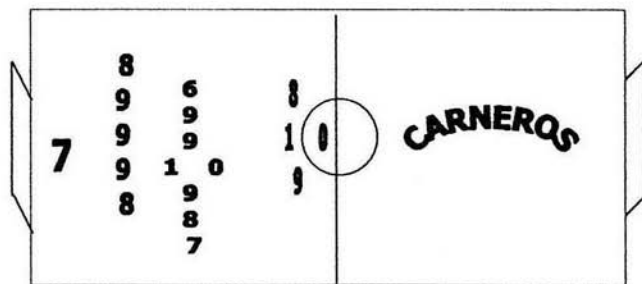
Tabla 1.2
Valoración de entrenadores

1.2.1 Equipo Carneros

Los límites del entrenador van de 6 a 10, su portero no es bien valorado y únicamente 1 jugador de la línea media se encuentra por debajo del guardameta, el resto del equipo tienen calificaciones bien valoradas.

Nombres	Posición	Calificación
1. CARLOS	Defensa	9
2. JONATHAN	Delantero	8
3. JOSE ALBERTO	Portero	7
4. CLAUDIO	Medio	6
5. CARLOS	Medio	8
6. MIGUEL ANGEL	Defensa	9
7. DANIEL	Defensa	8
8. JOSE ANTONIO	Delantero	10
9. DIEGO	Medio	9
10. ANDRES	Delantero	9
11. AARÓN	Defensa	9
12. EDWIN	Defensa	8
13. CESAR	-	-
14. SERGIO	Medio	7
15. JORGE ALBERTO	Medio	10
16. JOSE DANIEL	Medio	9
17. EDGAR	Medio	9

Así quedan acomodados dentro del terreno de juego según los percibe el entrenador:

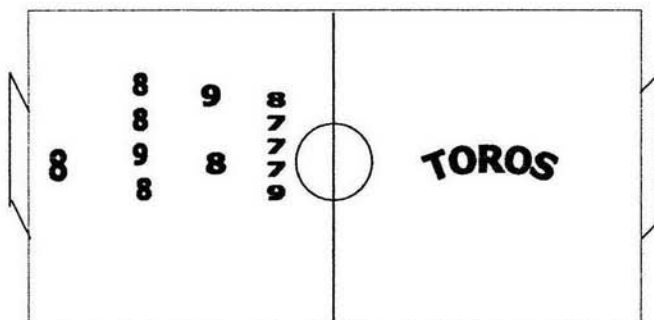


1.2.2 Equipo Toros

Entrenador con límites más reducidos, de 7 a 9; su línea delantera es calificada como baja. El portero se ubica en una evaluación media, mientras que las calificaciones altas (9) están repartidas en las tres líneas del equipo. Su entrenador percibe un equipo pobre al ataque; en la tabla de posiciones refleja que en goles se encuentra a nivel medio de todos los equipos, recibiendo muchos goles pero logrando meter más.

Nombres	Posición	Calificación
1. MIGUEL ANGEL	Defensa	9
2. FRANCISCO	Defensa	8
3. ALFREDO	Delantero	7
4. JERÓNIMNO	Portero	8
5. EDCEL	Defensa	8
6. JUAN JOSÉ	Defensa	8
7. DANTE	-	-
8. RODRIGO	-	-
9. MIGUEL ANDRES	Delantero	7
10. FÉLIX	Delantero	7
11. ALDO	Medio	9
12. HÉCTOR	Medio	8
13. ESTEBAN	Delantero	8
14. ARTURO	Delantero	9

Su acomodo en la cancha según la percepción del entrenador quedó:



1.2.3 Antílopes

Es un equipo de mucho contraste, observemos que en las tres líneas se encuentran jugadores muy buenos y jugadores con las calificaciones más bajas, esto pone de manifiesto el desequilibrio a nivel técnico que percibe su entrenador y podría dar respuesta a su lugar en las últimas posiciones de la tabla. Sus límites van de 6 a 10, lo cual se ve reflejado en la tabla de promedios mostrada adelante.

Nombres	Posición	Calificación
1. EDMUNDO	Defensa	8
2. PABLO	Delantero	6
3. OSCAR	Medio	10
4. JOSÉ	Medio	8
5. RAFAEL	Defensa	7
6. JUAN ALBERTO	Delantero	10
7. HÉCTOR	Defensa	6
8. ALEJANDRO	Defensa	9
9. JUAN JOSÉ	Medio	10
10. DANTE	Medio	8
11. JUAN DANIEL	Defensa	7
12. NICOLAS	Portero	9
13. RICARDO	Defensa	9
14. EMILIANO	Medio	10
15. LUIS	Medio	7

En la cancha su acomodo dado por el entrenador es:

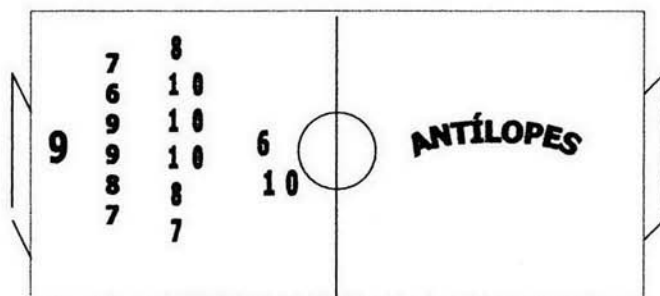


Tabla 1.3
Promedios del desempeño deportivo.

	Carneros	Toros	Antílopes
Valor mínimo	6	7	6
Valor máximo	10	9	10
Promedio	8.43	8.07	8.26

La evaluación más alta la logra el entrenador del equipo Carneros, ¿será esta percepción clave para el desempeño del equipo? Recordemos que Bauer mencionó: "la imagen que tienen el entrenador del jugador influye en la percepción de su comportamiento en el partido y en la evaluación de su rendimiento". Al entrenador de Toros ninguno de sus jugadores le parece que pueda lograr un 10, ¿será que sus expectativas son muy altas?, ¿los jugadores alcanzarán a cubrirlas?, ¿está esto relacionado con que sea un buen equipo a nivel técnico, pero que no pueda avanzar más por las elevadas expectativas de su entrenador?.

Antílopes se encuentra en segundo lugar de tal promedio, su entrenador tienen en general una buena valoración de sus jugadores, Bauer mencionaba que el entrenador como observador tiene una perspectiva distinta al jugador como actor. Lo que el entrenador considera como fracaso en el rendimiento, el jugador no lo siente necesariamente como tal y viceversa; veremos más adelante cómo es que el equipo funciona.

Con los resultados que iremos analizando daremos respuesta a estas preguntas.

Gráfica 1
Percepción del entrenador del
desempeño deportivo de sus jugadores.

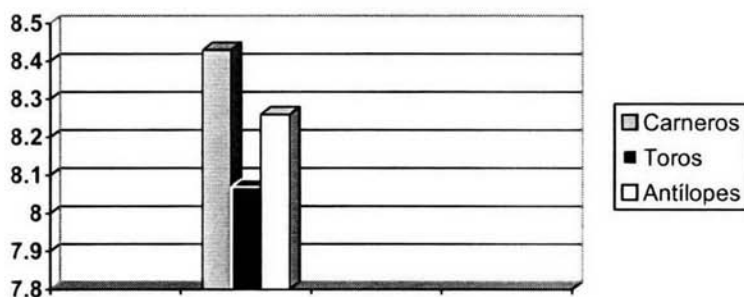


Tabla 1.4
Promedios por posición.

Hay jugadores que los entrenadores prefieren, desde el hecho de que ellos jugaron esa posición con anterioridad, por afinidad con el jugador o simplemente porque es el jugador destacado del equipo. En este análisis obtuvimos la tabla siguiente:

	Portero	Defensa	Medio	Delantero
Carneros	7.0	8.6	8.3	9.0
Toros	8.0	8.3	8.7	7.6
Antílopes	9.0	7.7	8.8	8.0
Promedio	8.0	8.2	8.6	8.0

El entrenador de Carneros al estar ubicado en 2° lugar de la tabla, resta valor al portero, su alto puntaje en goles en contra nos da la respuesta; por otro lado, lo lleva a valorar la línea que define sus partidos, la delantera. Toros tiene un porcentaje muy parecido en goles a favor y goles en contra (ver tabla 1.1), mostrando así, que mientras la delantera sabe definir, el portero no logra impedir los goles. La tabla 1.2.2, donde vemos las exigencias para este equipo por parte de su entrenador, observamos que dichas exigencias son más elevadas para la línea que define bien, que para el jugador que no logra ser más eficaz en la cancha; el portero recibe la valoración más alta de parte de su entrenador. La línea menos valorada para el entrenador de Antílopes es la defensa, al ser el portero uno de sus mejores jugadores, percibe a tal línea con mayor déficit, ya que no logra impedir el paso de balones al área de definición.

Gráfica 2
Promedios por posición.

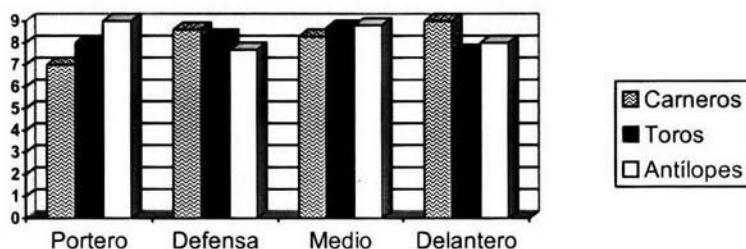


Tabla 1.5
Comparación entre grupos del desempeño deportivo.

La prueba "U" de Mann – Whitney permite encontrar que no existen diferencias en las calificaciones de los entrenadores, con lo que las diferencias cuantitativas no son producidas por la variable dependiente, el rendimiento, sino que pertenecen a su propia posición causal.

	Toros	Antílopes
Carneros	78	113.5
Toros	-	087.5
Antílopes	-	-
* Significación	≤ 0.05	

Índice 2

Uno de los análisis realizados en este trabajo consistió en presentar 10 propuestas de metas y que los jugadores les asignaran un lugar por su importancia, pensando en un nivel grupal. (ver capítulo de método, cuestionario N° 2 "Elección de metas").

Con las calificaciones netas de los jugadores para cada una de las 10 propuestas, se dan a conocer las metas ubicadas en los primeros 3 lugares y las últimas dos metas, así como sus promedios generales.

La comparación entre grupos, permite conocer si existen o no diferencias significativas en los puntajes de metas de uno de los equipos, con respecto a los otros dos, éste análisis se llevo a cabo con la prueba "U" de Mann – Whitney.

En este índice las calificaciones analizadas son únicamente de los jugadores de cada equipo. (ver cuestionario 2)

Tabla 2.1
Promedio de cada meta propuesta
 (ver cuestionario N° 2)

Meta	Carneros	Toros	Antílopes
1	1.2	1.3	1.1
2	2.0	1.9	1.8
3	2.0	1.9	1.5
4	1.7	1.5	1.1
5	1.8	1.8	2.0
6	1.7	1.7	2.0
7	1.8	1.7	1.7
8	1.7	1.7	1.4
9	1.7	1.8	1.8
10	1.5	1.5	1.8

Para el equipo Carneros y Toros las metas 2 y 3, son de las metas más importantes, dichas metas representan en general el trabajo cooperativo, implicando a la vez el esfuerzo personal de cada jugador. Del mismo modo, el aspecto individual de aprendizaje y satisfacción, lo demuestra la meta número 3, la cual refiere el saber más. Los deportistas que perciben un objetivo de equipo como un estímulo para aumentar el esfuerzo y los ejercicios concebidos para alcanzarlo, seguramente se sentirán satisfechos con dichas metas de entrenamiento del equipo, mencionado por Bauer.

En el equipo Antílopes aparece de nuevo este contraste del que se habló en la tabla 1.2.3; en este caso, aparecen metas importantes para la cooperación grupal (meta 1 y 6) como un segundo plano, contrastando con el deseo de resaltar en el equipo de forma individual, sabemos que la lucha constante entre los jugadores de un equipo de fútbol por la titularidad, es natural, pero ¿hasta dónde este equipo busca los beneficios individuales sobre los del equipo?. Napier hace mención a este respecto, reportando que los miembros de un grupo que se encuentren orientados hacia la persona, no sentirán tanta satisfacción en relación al proceso de cumplir sus metas como aquellos que tienen una meta de grupo en común. En una de sus investigaciones concluyó que el desempeño de la tarea era más bajo en la condición de meta individual.

Gráfica 3
Promedio de las metas
por equipo.

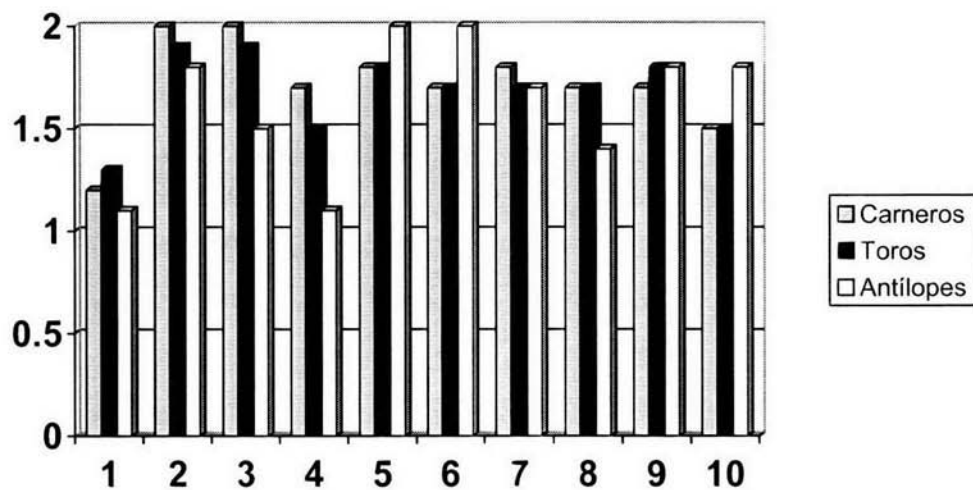


Tabla 2.2
Elección de metas.

Coinciden los jugadores de Carneros y de Toros en sus primeras 3 metas elegidas, resaltando el esfuerzo, el aprendizaje individual y en su propia condición de meta; Napier hizo notar que la gente que está trabajando bajo su propia condición de meta tiende a ser más competitivo y menos cooperativo y que ambas categorías, orientadas a la persona y orientadas hacia el grupo, se entrelazan, puesto que los motivos individuales, estén orientados hacia la persona o hacia el grupo, varían con el tiempo y por tanto fluctúan.

En Antilopes la condición de meta individual está presente antes que la grupal, lo cual sabemos que bien puede ser una fluctuación normal del equipo, sin embargo, los jugadores expresan claramente la falta de guía que hay por parte del entrenador (monitor), con lo cual, si sabemos que las acciones en las metas se comprenden en términos de la dinámica a nivel informal y este nivel se asume mediante las metas formales, vemos que en ambos niveles el equipo no está funcionando.

El dicho "Ganar lo es todo" no aplica en ninguno de estos tres equipos, al menos no de forma explícita, puede ser un programa oculto en el cual alguno de los tres equipos esté funcionando.

Lugar	Carneros	Toros	Antilopes
1°	Hacer el esfuerzo por ayudar al equipo	Hacer el esfuerzo por ayudar al equipo	Ser un integrante importante de mi equipo
2°	Aprender en todos los aspectos del futbol	Aprender en todos los aspectos del futbol	Cooperar para tener buenos resultados
3°	Ser un integrante importante de mi equipo	Ser un integrante importante de mi equipo	Hacer el esfuerzo por ayudar al equipo
9°	Ganar es lo mejor para mi	Ganar es lo mejor para mi	El monitor sabe bien el camino a nuestra meta
10°	Ganar es todo para mi equipo	Ganar es todo para mi equipo	Ganar es todo para mi equipo

Tabla 2.3
Promedio de Metas.

	Carneros	Toros	Antilopes
Valor mínimo	13	11	11
Valor máximo	20	20	20
Promedio	17.3	17.1	16.6

Aunque los límites de calificación de los jugadores son muy similares, se observa un acercamiento mayor entre Carneros y Toros, mientras que Antilopes se aleja debido a su elección principalmente individual, mientras que para los dos equipos anteriores la elección principal fue lo grupal.

Gráfica 4
Promedio general por equipo
en el proceso de metas

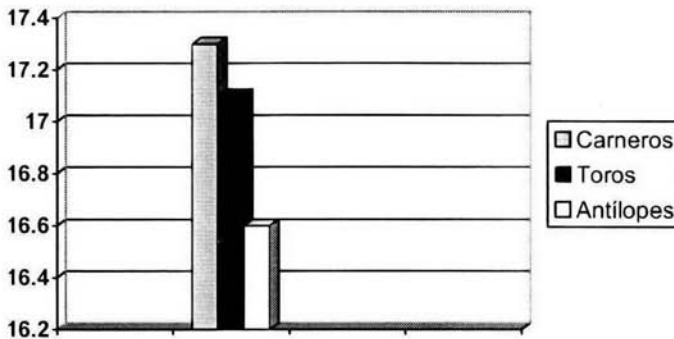


Tabla 2.4
Comparación intergrupos.

Aún y con las diferencias claras cualitativas, el análisis cuantitativo no refiere diferencias significativas entre los tres grupos. Al observar las calificaciones de los jugadores (tabla 2.1) veremos que son muy similares, cambiando solamente en el sentido de elección de las metas. Las diferencias encontradas en el proceso de metas pertenecen a su propia posición causal y no al rendimiento.

	Toros	Antilopes
Carneros	75	55
Toros	-	42
* Significación ≤ 0.05		

Índice 3

Dentro de los grupos y más en los equipos deportivos, las normas son de gran importancia; dan estructura y organización, con las cuales el trabajo resultará más benéfico para el bien común. Las normas de grupo son ideas que tienen los miembros acerca de los que se debe y no se debe hacer, se aprenden y funcionan como un mecanismo de control social de los individuos. Aprender que el significado de un acto no es el acto mismo, sino el significado que éste da al mismo, es factor importante en este ámbito, así como que el significado puede cambiar de acuerdo con la persona que ejecuta la acción y la circunstancia en que sucede.

Con esta premisa, se analizaron 10 normas propuestas con la finalidad de saber como se encuentra la organización interna de cada equipo. Para esto, se pidió a cada jugador contestar a las 10 propuestas y así obtener sus promedios generales y realizar una comparación intergrupos. (ver cuestionario N° 3 en el capítulo método, "Elección de normas").

Conociendo las diferencias cualitativas y cuantitativas, hablaremos de cómo estas diferencias pueden explicar las posiciones en la tabla de los tres equipos.

Tabla 3.1
Promedio de cada norma propuesta
 (ver cuestionario N° 3)

Norma	Carneros	Toros	Antílopes
1	1.3	1.8	1.3
2	1.5	1.3	1.4
3	1.5	1.2	1.5
4	1.4	1.4	1.0
5	1.7	1.6	1.0
6	1.8	1.8	1.7
7	1.6	1.8	1.5
8	1.5	1.7	1.3
9	1.7	1.6	1.8
10	1.4	1.6	1.3

En el equipo de Antílopes se dan las calificaciones más bajas (1.0). En ningún equipo se logró la máxima calificación (2.0) y en el equipo de Toros se da un mayor número de veces la calificación más alta (1.8).

La norma importante para el equipo de Carneros es: "Defender a mi equipo en cualquier situación", norma muy similar a la meta de "Hacer el esfuerzo por ayudar a mi equipo", ambas elegidas en primer lugar y dejando claro la estructura enfocada en lo grupal de este equipo. La cooperación y el espíritu de equipo se encuentra como un camino por donde van los jugadores, pero además es una regla a seguir. Las normas y las metas elegidas por el equipo de Carneros regulan su actuación de grupo y lo mantienen en el curso de sus objetivos.

El equipo de Toros elige la norma de "La opinión de los demás dentro del equipo" como una norma valorada, aspecto que en lo individual deben respetar los integrantes del equipo. Dicha norma funciona a un nivel invisible, ya que los jugadores deben saber que lo que diga un miembro del equipo debe ser escuchado y respetado, lo cual no se dice explícitamente, es un comportamiento que se aprendió y se aprobó como norma para ser fomentada por todos, de la misma forma defender al equipo y hacer buenas amistades.

Para los jugadores de Antílopes el respeto es la base de su organización grupal, apareciendo junto con el trabajo en conjunto: defendiendo al equipo y usar el uniforme. En un equipo deportivo, las normas pueden referirse a la vestimenta y el pelo, las relaciones entre veteranos y novatos, o quién asume el control en situaciones críticas. La desviación de las conductas esperadas podría traducirse en sanciones formales o informales.

Gráfica 5
Promedio de las normas
por equipo.

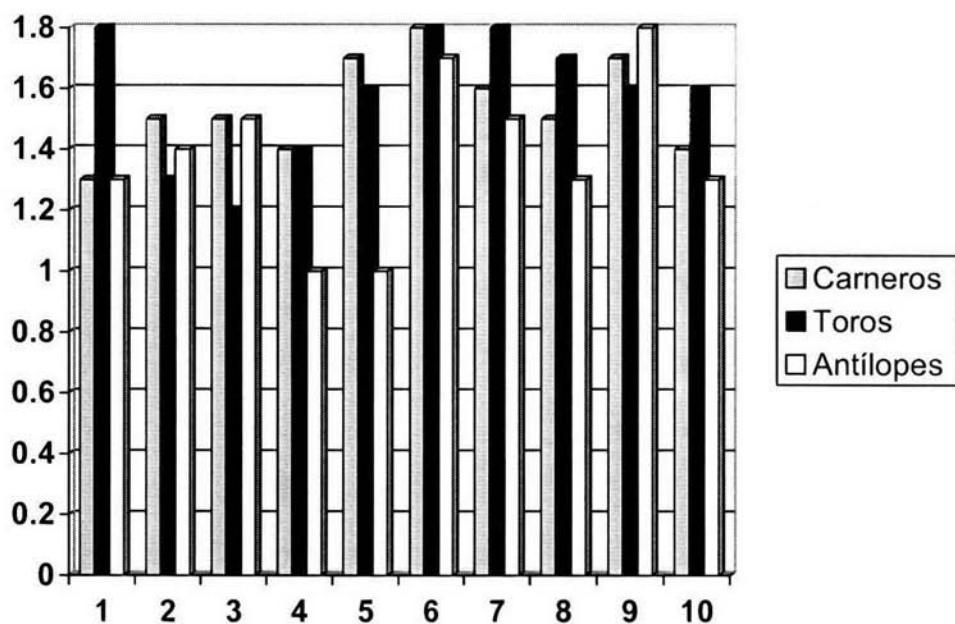


Tabla 3.2
Elección de normas.

Carneros, en metas y ahora en normas, realizan su actividades siempre en conjunto, además de trabajar dentro de un aspecto clave en el trato con los demás: el respeto. Como normas menos importantes para Carneros encontramos el cómo se pueden oír dentro o fuera del equipo, (hay que tomar en cuenta de que en la adolescencia se maneja un código para vestir y hablar, muy peculiar); la opinión de los demás, no es un factor importante a seguir para ellos, lo cual es importante destacar cuando hablemos de su comunicación dentro del grupo.

Toros, al contrario, lo que opinen los demás es importante y a saber que con frecuencia se establecen normas en un esfuerzo para mantener el grupo; por ejemplo, evitar discutir asuntos que causen conflicto por temor a que provoque enojo o voces alteradas y, en consecuencia, que algunos abandonen el grupo como resultado de esta desagradable experiencia (es una norma común que la exhibición de armonía hacia el exterior sea una condición necesaria para la supervivencia del grupo).

Antílopes habla de respeto dentro del grupo como una norma importante, pero el respeto por los del exterior no lo es, realizan una especie de código únicamente para los del equipo. Esta decisión de cerrar filas, los identifica, les da seguridad y cierto poder ante algo que no pueden controlar o cambiar: la autoridad.

Lugar	Carneros	Toros	Antílopes
1°	Defender a mi equipo en cualquier situación	La opinión de los demás dentro del equipo	Respeto a compañeros de mi equipo
2°	Respeto a autoridades de pumitas	Defender a mi equipo en cualquier situación	Defender a mi equipo en cualquier situación
3°	Respeto a compañeros de mi equipo	Hacer buenas amistades en el equipo	Usar el uniforme en entrenamientos y partidos
9°	El lenguaje dentro de entrenamientos y partidos	La puntualidad en entrenamientos y partidos	Respeto a autoridades de pumitas
10°	La opinión de los demás dentro del equipo	Usar el uniforme en entrenamientos y partidos	El lenguaje dentro de entrenamientos y partidos

Tabla 3.3
Promedio de normas.

Aún teniendo los límites más amplios, Toros logra obtener el promedio más alto en el proceso de normas, sus jugadores tienen clara la organización con la cual el equipo trabaja o al menos, la que quisieran tener. Recordemos que la opinión de los demás, defenderse unos a otros y ser buenos amigos son normas que a este equipo lo mantuvieron a media tabla o lo rescataron del descenso en la tabla. Aún faltan procesos por analizar.

Carneros no se aleja mucho de este resultado; de nuevo, ambos equipos obtienen resultados muy similares. Antílopes vuelve a quedar en último lugar, como en el proceso de metas; no hay percepción de que las normas tengan un valor significativo o al menos se lleven a cabo de forma integral, es decir, que en conjunto, ayuden a la labor grupal.

En el proceso de normas de este equipo observamos de nuevo la confusión entre elegir normas que ayuden a la convivencia entre jugadores o la que les ayude a tener una mejor apariencia física, que si bien es cierto que ayuda dando formalidad y orden, este equipo requiere de factores funcionales, técnico – tácticos, de visualización, de planes a corto plazo y no de factores estéticos.

	Carneros	Toros	Antílopes
Valor mínimo	11	1	11
Valor máximo	20	20	17
Promedio	15.8	16.0	14.2

Gráfica 6
Promedio general por equipo
en el proceso de normas.



Tabla 3.4
Comparación intergrupos.

Se encontró una diferencia estadísticamente significativa entre la evaluación de normas del equipo Toros y del equipo Antílopes, obtenida a través de la prueba "U" de Mann – Whitney, ya que las diferencias entre ambos equipos están determinadas por su ubicación en la tabla de posiciones, es decir, por su rendimiento.

	Toros	Antílopes
Carneros	64	41.5
Toros	-	18.5*
*Significación ≤ 0.05		

Defender al equipo en cualquier situación, fue la norma que ambos equipos presentaron como prioritaria (2° lugar), el resto son normas totalmente diferentes y mientras Toros va de lo grupal a lo individual, Antílopes salta entre una y otra.

La diferencia entre Carneros y Antílopes no llega a ser significativa, mientras que la diferencia es mucho menor entre Carneros y Toros.

Índice 4

Índice 4

La comunicación interpersonal en el entrenamiento, la competencia, y las múltiples reuniones de equipo tiene una gran importancia en los deportes que requieren cooperación. La presencia de vías de comunicación apropiadas para cada situación entre los distintos componentes del equipo, la existencia de habilidades eficaces en el repertorio de los jugadores y del entrenador, el uso positivo, y no interferentes, de la comunicación, pueden contribuir, probablemente a la optimización del rendimiento del equipo.

El proceso de comunicación, ligando el proceso de cohesión, ayudaran determinando los resultados de este estudio o podrían dar un giro a lo que hasta ahora observamos en los procesos analizados. Para la obtención de información en este proceso, cada jugador dio su calificación a su convivencia con cada uno de los jugadores de su equipo. (ver cuestionario N°1, en el capítulo de método "Estructura de comunicación")

Se realizaron matrices sociométricas, tanto para las elecciones, como para los rechazos. Con esta información obtenemos datos, como: la aceptación social, la expansividad afectiva de los jugadores y del grupo en general, además de una serie de índices sociométricos.

Para obtener la estructura de comunicación, se realizaron sociogramas de aceptación y de rechazo; para las elecciones se tomaron únicamente las mutuas, es decir, un jugador elegía a un compañero y este a su vez lo elegía a él; para los rechazos se tomaron las de una sola dirección.

Los promedios entre grupos, las diferencias intergrupos, los estatus de aceptación y rechazo de cada uno de los jugadores de los tres grupos y las correlaciones de los procesos analizados en dicho trabajo, se presentarán en este índice.

Al proceso de comunicación y cohesión, dentro de este estudio, lo llamaremos la posición sociométrica, ya que da a conocer las estructuras, los grupos fuertes dentro de cada grupo, los jugadores "problema", sea por ser muy rechazados o rechazar mucho; así como la ubicación de cada jugador dentro del terreno de los "aceptados" y los "rechazados", además de los "no significativos", por no quedar ubicados en alguna de las dos áreas.

Para el análisis de datos respecto a las diferencias intergrupo, se utilizó la prueba "U" de Mann - Whitney; para el análisis de correlacionar datos entre los procesos, se utilizó la prueba de Correlación de Spearman (r_s).

Tabla 4.1
Matrices Sociométricas de Aceptación

4.1.1 Carneros

Nombre	Posición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Expansión afectiva
1. Carlos A	Defensa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	14
2. Jonathan	Delantero	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	14
3. José A.	Portero	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	13
4. Claudio	Medio				1														NC
5. Carlos	Medio	1	1	1	1	1	1		1	1						1	1	1	10
6. Miguel A	Defensa	1			1					1	1	1							5
7. Daniel	Defensa			1								1	1		1				4
8. Toño	Delantero	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	15
9. Diego	Medio																		0
10. Andrés	Delantero	1			1		1	1		1					1	1			7
11. Aarón	Defensa	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		1	1	1		13
12. Edwin	Defensa												1						NC
13. Cesar	--																		NC
14. Sergio	Medio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	15
15. Jorge	Medio	1			1					1	1		1		1				6
16. José D.	Medio	1	1		1	1	1	1		1		1			1			1	10
17. Edgar	Medio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
Aceptación social		11	8	7	10	8	10	10	5	12	9	9	7	3	9	9	8	7	142

Conformado por 17 jugadores, de los cuales 3 no asistieron durante la entrega de cuestionarios (NC), se observa en el resto, una gran expansividad afectiva, es decir, son jugadores que aceptan mucho a sus compañeros, además hay una gran aceptación social dentro del equipo, lo cual muestra que son muy elegidos por sus propios compañeros. Maisonneuve mencionó que las metas mismas son poderosos inductores de la acción, saber cuál es la meta y qué clase de meta es, influye en las relaciones entre los miembros, esto queda claro en este equipo.

El jugador número 13, que no contestó los cuestionarios, es el menos elegido, vemos como el entrenador no da posición ni calificación a dicho jugador (tabla 1.2.1), ya sea por abandonar el equipo a pocas fechas del inicio de la temporada o por ser realmente rechazado por todos; el jugador que le sigue es el 8, con sólo cinco elecciones del resto de sus jugadores. El no contestar no fue determinante para no ser elegido, esto lo corroboramos con el jugador número 12.

El jugador más elegido es el número 9, pero este jugador no acepta a nadie de su equipo!!! ¿qué papel juega este integrante dentro del terreno afectivo con dicha relación rebelde dentro del equipo?

El jugador que más acepta a sus compañeros (excepto al 12) es el número 8.

4.1.2 Toros

Nombre	Posición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Expansión afectiva
1. Miguel B	Defensa		1		1	1	1				1	1	1	1	1	9
2. Francisco	Defensa	1			1	1					1	1	1	1	1	8
3. Alfredo	Delantero	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	12
4. Jerónimo	Portero	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
5. Edcel	Defensa	1	1		1		1				1	1	1	1	1	9
6. Juan J.	Defensa	1	1		1						1	1	1	1	1	8
7. Dante	--															NC
8. Rodrigo	Delantero	1	1		1						1					4
9. Miguel P.	Delantero															NC
10. Félix	Medio	1	1	1		1	1						1			6
11. Aldo	Medio	1	1		1		1	1			1		1	1	1	9
12. Héctor	Medio	1	1	1	1		1				1	1		1		8
13. Esteban	Delantero															NC
14. Arturo	Delantero	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	12
Aceptación social		10	10	4	9	6	8	4	3	2	9	8	9	9	7	98

Toros conformado por 14 jugadores desciende drásticamente, con relación a Carneros, en su porcentaje de aceptación social y expansividad afectiva, esto es, eligen y son poco elegidos.

El portero es el único jugador que acepta a todos los demás, pero no es él, el más elegido, estos son los número 1 y 2, jugadores de la línea defensiva. El número 9, delantero, logra sólo 2 elecciones de sus compañeros, él no contesto los cuestionarios, igual que el número 7 y 13. El jugador número 8, acepta muy poco y es poco aceptado, hay reciprocidad.

Es un equipo con metas y normas claras, que está preocupado en tener éxito a nivel deportivo, pero no está ocupado en tener buenas relaciones interpersonales entre sus miembros. Mientras que interactuar entre los miembros del grupo es la acción, la interdependencia es la consecuencia, hay quienes opinan que el aspecto principal de un grupo es la interdependencia de unos miembros con otros.

La cohesión de la tarea refleja el trabajo que realizan juntos y que los mantiene a media tabla; su cohesión social refleja el grado en que los miembros se caen bien unos a otro y muestran como decae el equipo en estos procesos.

4.1.3 Antílopes

Nombre	Posición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Expansión afectiva
1. Edmundo	Defensa			1			1		1	1	1		1	1	1	1	9
2. Pablo	Delantero				1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	10
3. Oscar	Medio	1			1		1		1	1		1	1	1	1	1	10
4. José A.	Medio	1		1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	12
5. Rafael	Defensa	1		1			1		1	1			1	1	1	1	9
6. Juan A.	Delantero																NC
7. Héctor	Defensa																NC
8. Ale	Defensa	1		1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	12
9. Juan J.	Medio			1			1			1							3
10. Dante	Medio						1		1	1			1	1	1	1	7
11. Juan D.	Defensa	1	1	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	13
12. Nicolás	Portero			1	1	1	1		1	1				1	1	1	9
13. Ricardo	Defensa	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	12
14. Emiliano	Medio	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1		1	12
15. Luis	Medio	1	1	1	1	1	1		1	1			1	1	1		11
Aceptación social		8	4	10	8	8	11	1	11	12	8	5	10	11	11	10	128

Su porcentaje total de aceptación social y expansividad afectiva está más cercano al del equipo Carneros que al de Toros. Es un grupo que acepta y es aceptado por los propios miembros de su grupo.

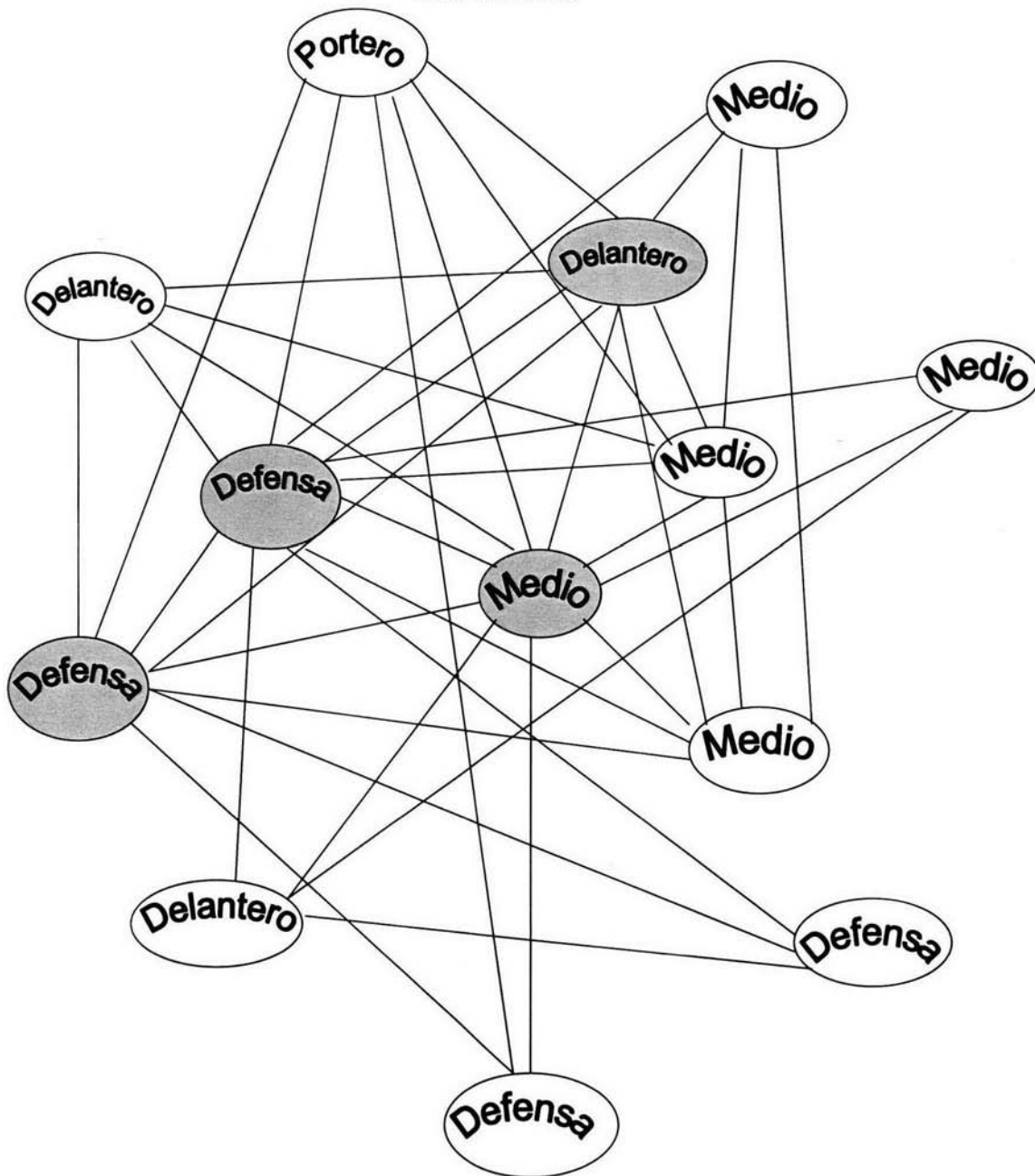
El jugador más aceptado es el número 9, es el que menos acepta a los de su grupo; esto sucede también en el equipo de Carneros (tabla 4.1.1). Este jugador es el único con poca aceptación hacia los demás, ya que el resto de los jugadores tienen como mínimo 7 elecciones que otorga a sus compañeros. Cuanto mayor es la cohesión, mayor será la necesidad que sienten los miembros del grupo de comunicarse con otros, especialmente con el fin de buscar uniformidad.

El jugador número 11 es el que más acepta al resto de su grupo y, por otro lado, es uno de los menos aceptados por su equipo.

Al contrario de Toros, Antílopes trabaja la cohesión social en un alto grado, a diferencia de su cohesión de tarea, donde su posición en la tabla no es paralelo a las relaciones interpersonales que en él existen.

Tabla 4.2
Sociogramas de aceptación
(Elecciones mutuas)

4.2.1 Carneros



En este sociograma de aceptación del equipo Carneros, vemos a 13 jugadores formando una estructura de comunicación mutua, sin embargo, los cuatro jugadores sombreados muestran al grupo fuerte en esta estructura, es decir, que estos jugadores forman el riel para el paso de información dentro del equipo. Esta estructura fuerte, está conformada por dos defensas, un medio y un delantero, tenemos a un jugador por cada una de las líneas dentro de la cancha, la información va hacia las tres líneas y aunque el portero no está dentro de esta fortaleza, se ubica en los 9 jugadores que tienen comunicación bidireccional con estos cuatro jugadores fuertes en el proceso de comunicación.

En este equipo la cohesión ha dado consecuencias tales que todos los jugadores de inicio de temporada, son aquellos que la finalizaron (habilidad del grupo para retener a sus miembros), han logrado ganar la mayoría de sus partidos y colocarse en 2° lugar (grado de participación) y poder del grupo para influir sobre sus miembros, ya que en la estructura de comunicación se encuentran todos los miembros del equipo, mostrando así, la cohesión que lograron en la temporada.

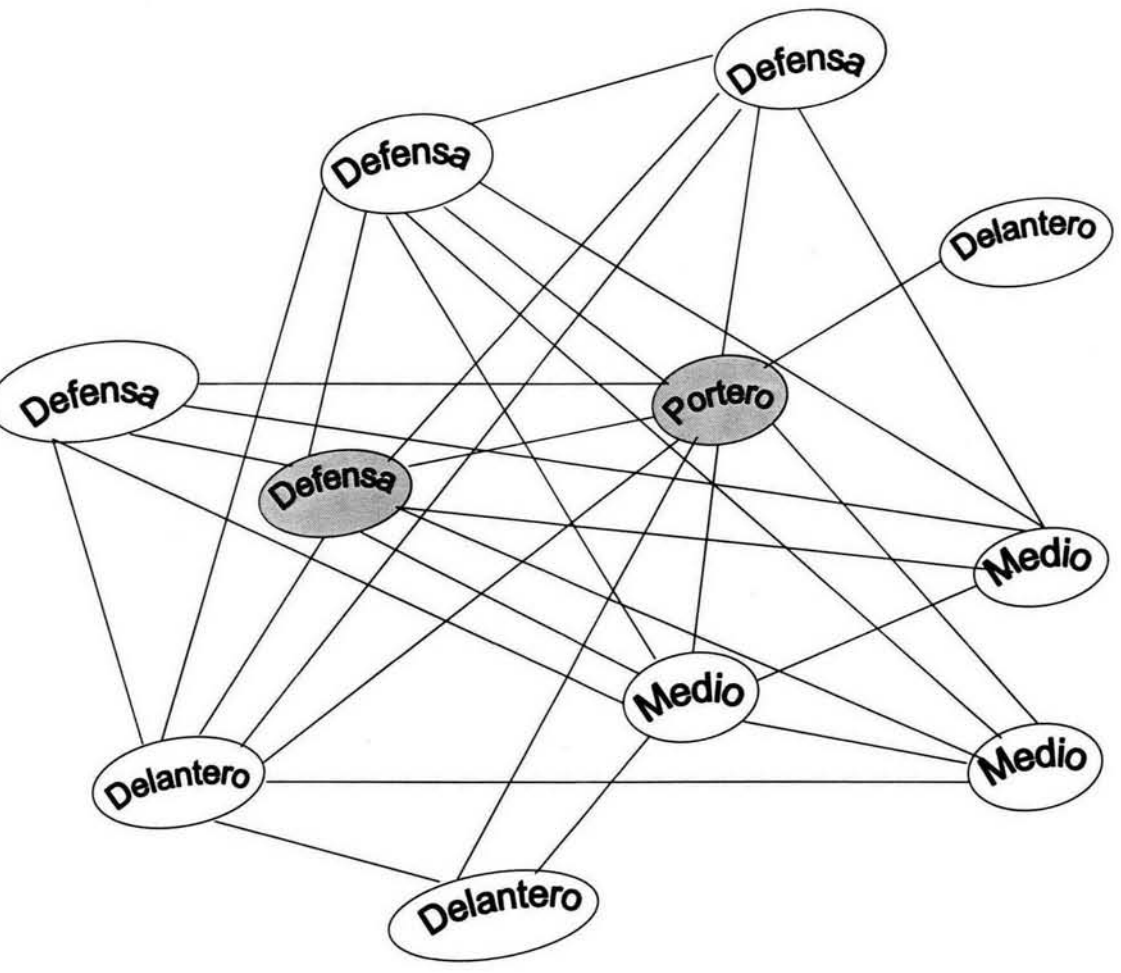
Con un total de 17 jugadores, en esta estructura faltan los jugadores número 4, 12 y 13, los cuales no contestaron y el número 9 (medio), que no eligió a nadie. Este jugador debe tener una personalidad importante para el equipo o bien, potenciar la capacidad del equipo para el rendimiento de sus compañeros (la calificación que le dio su entrenador fue de 9) ya que no ser rechazado y el no aceptar a nadie, muestra ser una pieza clave dentro del equipo.

Carron menciona que los equipos que permanecen juntos largo tiempo y manifiestan un fuerte deseo de éxitos de grupo también exhiben niveles elevados de cohesión, situación por la cual atravesó el equipo de Carneros.

Los grupos más eficientes tienden a ser aquellos en los cuales todos los miembros tienen acceso a la figura central de liderazgo, quien puede actuar como generador y verificador, así como a dedicarse a mantener el rumbo correcto del grupo al trabajar en un problema. Al observar el sociograma, podemos reafirmar lo mencionado por Napier, ya que en este equipo hay diferentes líderes a los cuales todos tienen acceso.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

4.2.2 Toros



Once jugadores formando la estructura de comunicación, siendo el portero y un defensa la base de dicha estructura. Su estructura aunque formada por varios jugadores, muestra que la comunicación tienen pocas vías de transmisión, ya que cada jugador tiene elecciones mutuas con pocos compañeros del equipo. Por ejemplo: un delantero y el portero, los cuales tienen únicamente la elección mutua.

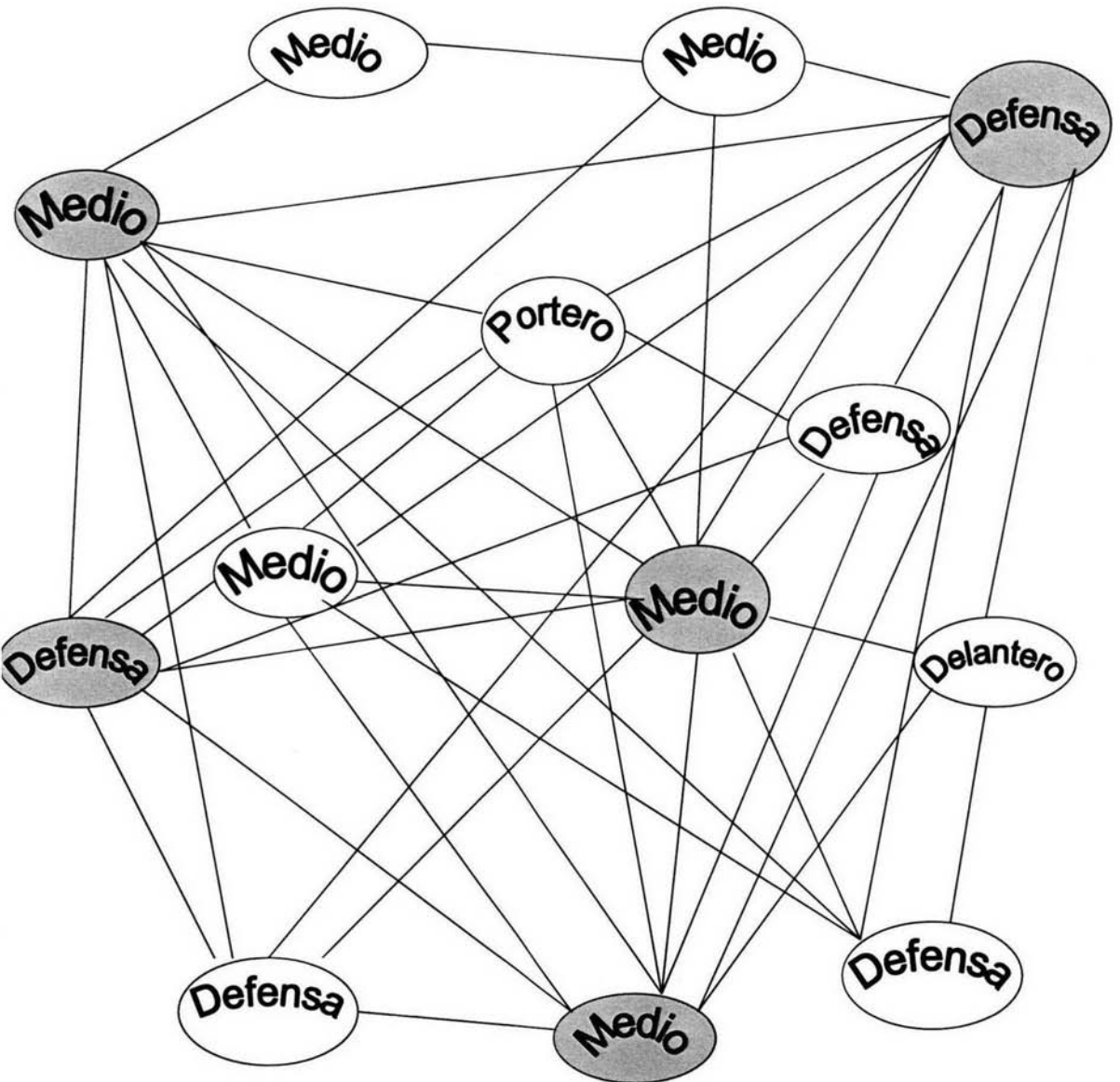
Si la base de la comunicación la tienen el portero y un solo defensa, ¿qué sucede con las dos líneas restantes del equipo, quién o quienes serán la conexión con la línea media y la delantera?

Sus metas y normas están íntimamente relacionadas, lo que es un esfuerzo para mantener el equipo, ya que con frecuencia se establecen estas para que no se desintegren o abandonen el equipo. Recordemos que la exhibición de armonía hacia el exterior es una condición necesaria para la supervivencia del grupo, en este equipo no está funcionando de esta manera, pues está cada quien trabajando a nivel afectivo para sí mismo o junto con unos pocos.

Observamos un liderazgo centralizado, ya que el portero obtiene el mayor número de elecciones y es a quien hay que recurrir para obtener información, a lo que refiere Napier: los grupos con liderazgo centralizado tienden a organizarse más rápidamente, a ser más estables en la actuación y a mostrar mayor eficiencia. Dicha eficiencia se muestra manteniéndose durante la temporada a media tabla.

Los jugadores con número 7, 9 y 13 no contestaron, por lo que todos los jugadores restantes aparecen en esta estructura.

4.2.3 Antilopes



En el equipo de Antílopes 13 jugadores forman la estructura de comunicación, los jugadores que forman el grupo fuerte son dos defensas y tres medios; el portero, aunque no figura dentro de este grupo, se conecta con los 5 jugadores que lo mantienen informado de lo que sucede dentro del grupo. Únicamente aparece un delantero, el cual tiene pocas líneas de conversación con el resto del grupo, pero dichas líneas las forma con 3 jugadores de la estructura principal.

El total de jugadores es de 15, dos jugadores (número 6 y 7) no contestaron, por lo que todos los restantes aparecen en la estructura.

Antílopes muestra una estructura fuerte y abierta, ya que todos sus jugadores están involucrados en ella. Logra mantener a todo su equipo desde el inicio de la temporada, hasta el final, lo cual habla de la habilidad del grupo para retener a sus miembros (consecuencia de la cohesión).

Muestra Antílopes un liderazgo descentralizado, ya que las figuras que mantienen la comunicación fuerte y abierta al resto del equipo, es más de una, y son quienes pueden actuar como generadores y verificadores, así como a dedicarse a la solución de problemas.

Lo que no logra este equipo, aún con su nivel de cohesión, es el grado de participación de los miembros que lo componen, no hay sentimiento de seguridad, es decir, de estar siendo conducidos al éxito por parte del entrenador o de la propia institución, a la cual rechazan (ver tabla 3.2). Con todo esto, su rendimiento deportivo está muy por debajo de ser ayudado únicamente con sus relaciones interpersonales.

Tabla 4.3
Matrices sociométricas de rechazo

4.3.1 Carneros

Nombre	Posición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Emite rechazo	
1. Carlos A.	Defensa																		0	
2. Jonathan	Delantero																		0	
3. José A.	Portero																		0	
4. Claudio	Medio																		NC	
5. Carlos	Medio																		0	
6. Miguel A	Defensa																		0	
7. Daniel	Defensa													1					1	
8. Toño	Delantero																		0	
9. Diego	Medio			1			1						1	1			1	1	6	
10. Andrés	Delantero													1					1	
11. Aarón	Defensa																		0	
12. Edwin	Defensa																		NC	
13. Cesar	--																		NC	
14. Sergio	Medio																		0	
15. Jorge	Medio																		0	
16. José D.	Medio																		0	
17. Edgar	Medio																		0	
Rechazados		0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3	0	0	1	1	8

Aparecen únicamente 8 rechazos, el jugador con más elecciones de rechazo es el número 13, el cual no asistió, ¿la causa se debe al rechazo de equipo?. Se puede observar que el propio entrenador emite rechazo hacia él, no asignándole posición en el equipo, debiéndose a sus faltas reiteradas o debido a un rechazo real y total por parte de todos los miembros.

El número 9, el cual no eligió a nadie (tabla 4.1.1) y rechaza a seis miembros de su equipo. El equipo a sabido trabajar eficazmente con este jugador, ya que no influye negativamente a nivel grupal, por lo que más que, más que un problema es un modelo para que el resto observe lo que se debe obedecer (en la tarea) y lo que debe evitarse (en lo afectivo).

4.3.2 Toros

Nombre	Posición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Emite rechazo
1. Miguel B	Defensa			1					1	1						3
2. Francisco	Defensa			1			1		1	1						4
3. Alfredo	Delantero										1					1
4. Jerónimo	Portero															0
5. Edcel	Defensa							1		1						2
6. Juan J.	Defensa			1					1	1						3
7. Dante	--															NC
8. Rodrigo	Delantero			1			1	1		1		1			1	6
9. Miguel P.	Delantero															NC
10. Félix	Medio							1	1	1						3
11. Aldo	Medio															0
12. Héctor	Medio							1		1						2
13. Esteban	Delantero															NC
14. Arturo	Delantero															0
Rechazados		0	0	4	0	0	2	4	4	7	1	1	0	0	1	24

Equipo con mayor número de rechazos, 8 de los 14 jugadores rechazan al menos a un miembro de su equipo. El jugador más rechazado es el número 9 (delantero), el cual no contestó, ya que no asistió al menos en las últimas fechas ¿el rechazo de su equipo jugó un papel fundamental en su inasistencia?.

Rodrigo (delantero) es el jugador que más rechaza y tiene un puntaje elevado de rechazo, demostrando reciprocidad en el sentir para él y por parte de él.

Toros da la impresión de ser un equipo exitoso, que trabaja con empeño y queda oculto este conflicto a nivel de comunicación, el cual influye para no poder lograr mejores rendimientos, se mantiene y no logra avanzar.

4.2.3 Antílopes

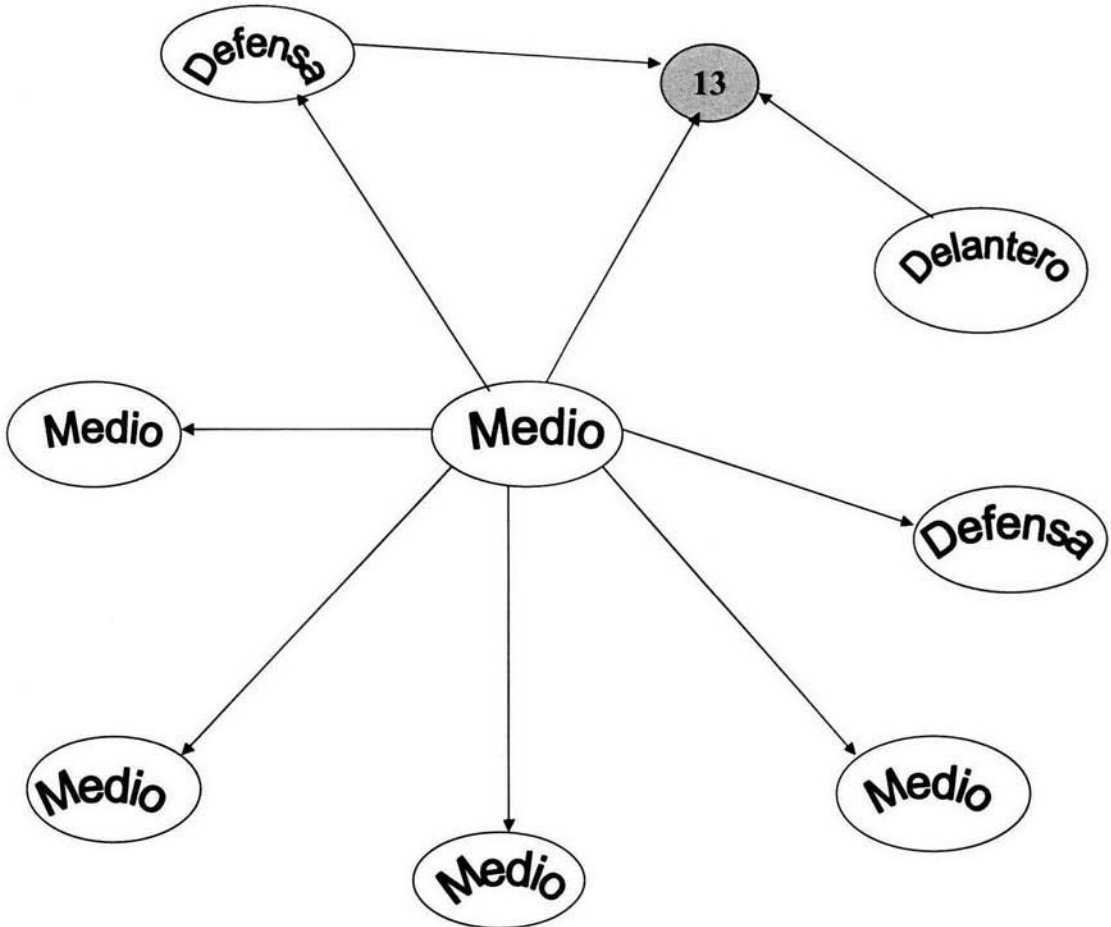
Nombre	Posición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Emita rechazo
1. Edmundo	Defensa	1															1
2. Pablo	Delantero																0
3. Oscar	Medio							1									1
4. José A.	Medio							1									1
5. Rafael	Defensa	1						1				1					3
6. Juan A.	Delantero																NC
7. Héctor	Defensa																NC
8. Ale	Defensa																0
9. Juan J.	Medio											1	1				2
10. Dante	Medio	1		1				1									3
11. Juan D.	Defensa																0
12. Nicolás	Portero																0
13. Ricardo	Defensa							1									1
14. Emiliano	Medio																0
15. Luis	Medio							1			1						2
Rechazados		0	3	0	1	0	0	6	0	0	1	2	1	0	0	0	14

Colocado en medio de los equipos, Antílopes enfoca la mayoría de sus rechazos al jugador número 7 (defensa), el cual no contesto la prueba por no asistir, ¿seguirá el mismo comportamiento que el jugador 9 de Toros?

Los rechazos de este equipo aparecen repartidos, únicamente existe un jugador muy rechazado. No hay un jugador conflicto, como en los equipos anteriores.

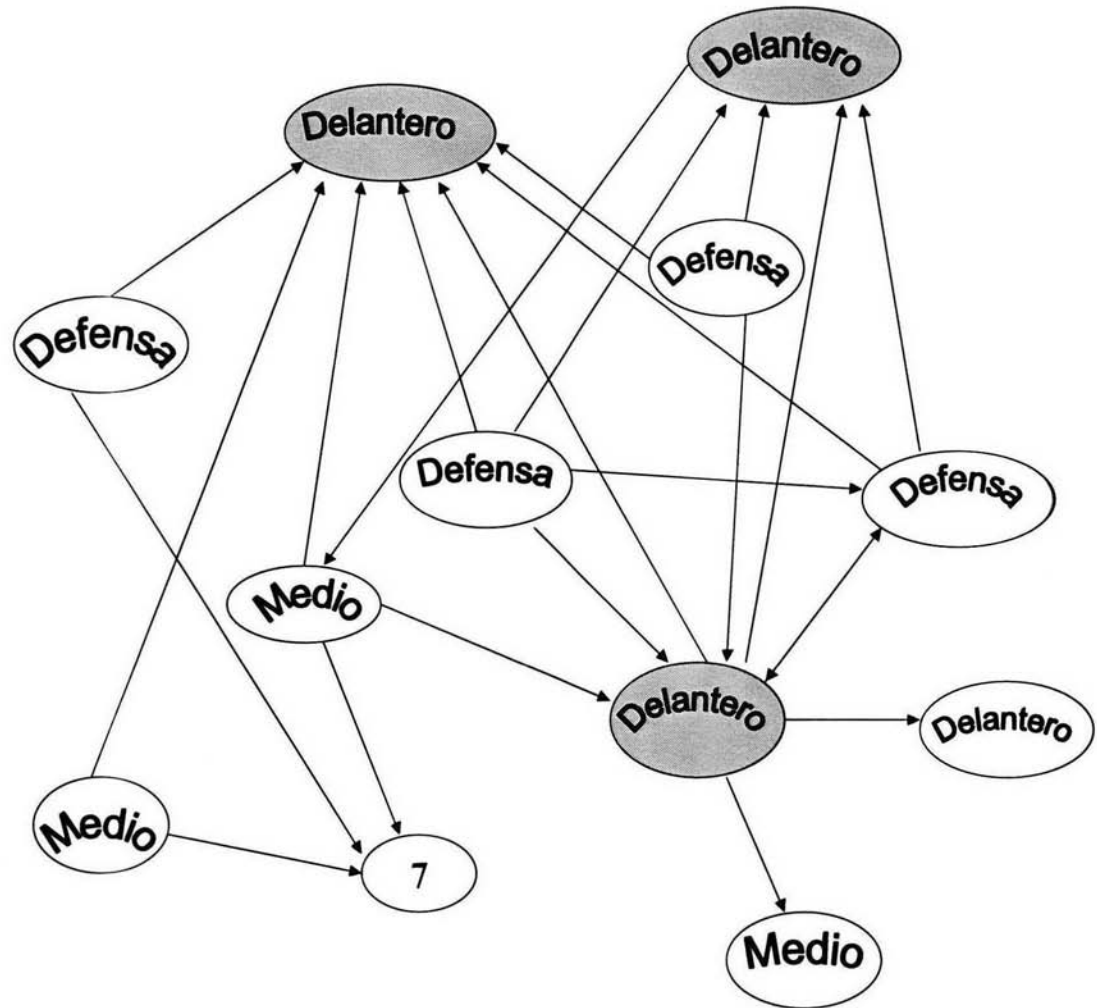
Tabla 4.4
Sociogramas de rechazo
(Rechazos en una sola dirección)

4.4.1 Carneros



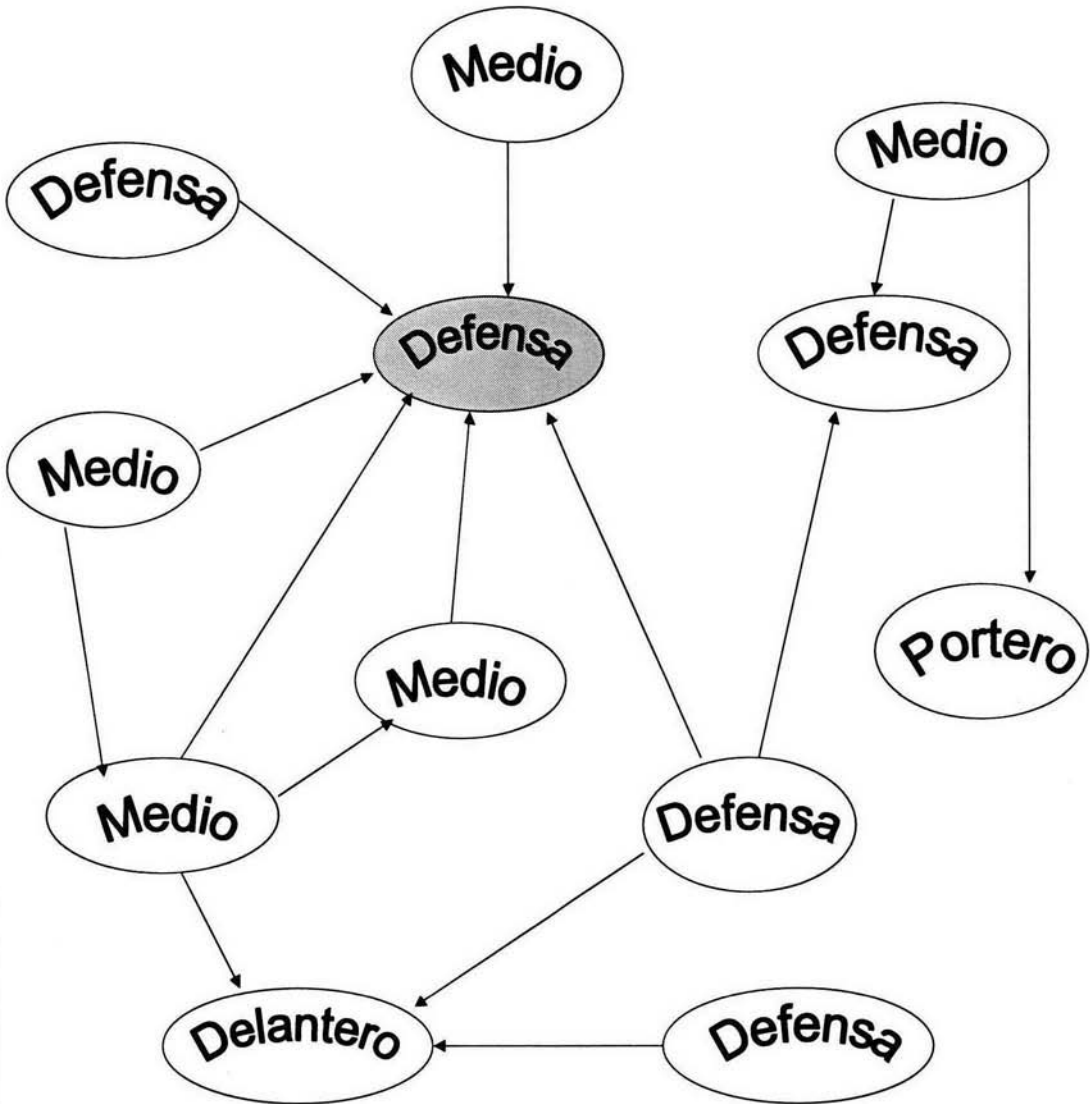
El jugador número 13, al cual el entrenador no asignó posición, ni calificación, recibe la mayor cantidad de rechazos; el jugador número 9 (medio) reparte sus rechazos a las líneas de la defensa y la media. La calificación neta que este jugador le otorgó al portero fue de 7, al cual no acepta, ni rechaza; sucede de la misma forma con uno de los delanteros y rechaza al resto. Este jugador le convence su equipo, ¿qué lo hará seguir en él?. La calificación que el entrenador le da a Diego es de 9 (bien valorado). Sabe que es buen elemento para el equipo, lo que le da fuerza y seguridad.

4.4.2 Toros



En el equipo de Toros, la línea delantera no es bien percibida por las dos líneas de atrás (defensiva y media) ni por parte de su entrenador (tabla 1.2.2). En este equipo se encontró una elección recíproca de rechazo, la conforman un jugador de la defensa y un delantero, corroborando el pleito interno en este equipo, hay una estructura de comunicación (tabla 4.2.2), pero ¿qué se comunican? Está clara la mala relación entre varios jugadores del equipo y la desintegración entre las líneas a nivel de cancha. La línea rechazada (delantera) puede no haberse esforzado por anotar goles, con la finalidad de responder a dicho rechazo o bien, jugar para sí mismos, sin importar el trabajo grupal.

4.4.3 Antilopes



Únicamente hay un jugador que recibe varios rechazos, el número 7 (defensa), sin embargo, después no hay una clara estructura de rechazo en este equipo, pues se reciben o dan rechazos de forma que no formalizan un conflicto importante. El entrenador da a este jugador (N° 7) la menor calificación que otorgó, 6 (tabla 1.2.3). El rechazo es general.

Tabla 4.5
Promedios “Ser aceptado” y “Aceptar”

“Ser aceptado” se refiere al número de elecciones que cada jugador recibió de su equipo; Antílopes logra el mayor promedio en este punto, es un grupo donde los jugadores reciben el voto de los demás, gracias a la comunicación frecuente que reciben unos de otros. Carneros lleva una misma relación entre sus jugadores, colocándose entre los grupos, pero muy cercano al equipo de Antílopes. El equipo de Toros queda significativamente debajo de los otros dos equipos, con lo cual, aclara su relación poco amistosa, al menos en cuestión de aceptarlos.

	Carneros	Toros	Antílopes
Aceptación social	8.3	7.0	8.6
Expansividad afectiva	10.1	8.9	9.9

“Aceptar” es darle votos a los demás; quedando en primer lugar Carneros, seguido de cerca por Antílopes, sin embargo, Carneros logra conjugar su cohesión de tarea y su cohesión social, algo que Antílopes no pudo hacer.

Es lógico que Toros quede, nuevamente, abajo en los promedios, pues si no acepto a los demás y sé que la relación no es buena, espero de igual forma sus rechazos, por lo que se dan tales resultados en el equipo: bajos en aceptar y en ser aceptados

Gráfica 6
Promedio en “Ser aceptado” y “Aceptar”

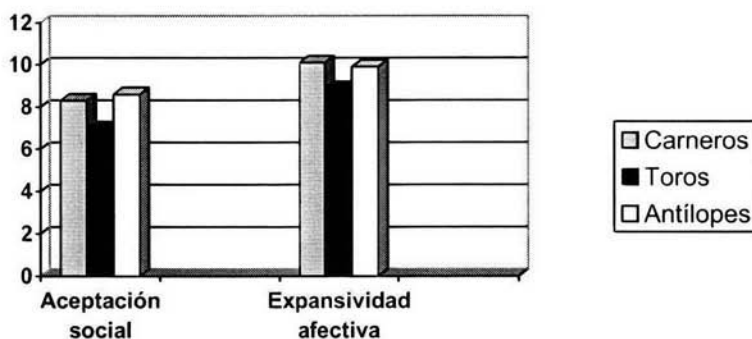


Tabla 4.6
Diferencias intergrupos.

	Toros	Antílopes
Carneros	88	107
Toros	-	66*
* Significación	≤ 0.05	

En la posición sociométrica, que son las relaciones de amistad o antipatía entre los miembros del grupo, se obtuvo diferencia significativa entre los equipos de Toros y Antílopes. Mientras el equipo de Antílopes muestra una estructura de comunicación clara, con varias líneas de información, involucrando a las líneas de acción en la cancha, y observando que sus jugadores se aceptan y son aceptados; Toros va en sentido contrario, sus jugadores no muestran líneas de información amplias, no involucran las líneas de acción (tabla 4.2.2), y el rechazo total del grupo y el entrenador a la línea que define (delantera), podría representar el conflicto central del grupo a nivel de la cohesión social.

Definitivamente, las acciones de ambos equipos en cuestión del proceso de comunicación y cohesión van por rumbos contrarios y las diferencias mostradas son producto de su posición en la tabla, es decir, de su rendimiento deportivo.

Tablas 4.7
Índices sociométricos globales.

	Asociación	Disociación	Coherencia	Intensidad social	Popularidad	Antipatía
Carneros	0.14	0.000	0.27	09.4	8.81	0.48
Toros	0.18	0.005	0.34	09.4	7.47	3.40
Antílopes	0.18	0.000	0.34	10.1	9.08	0.98

- Índice de asociación. También llamado "índice de cohesión", mide cómo los individuos de un grupo se escogen entre sí, es decir, la posibilidad de que haya reciprocidades positivas o de elección. Amplitud: entre 0 (inexistencia) y 1 (la mayor posible).
- Índice de disociación. Es el opuesto al anterior, en lugar de tener en cuenta las reciprocidades positivas, tiene en cuenta los de rechazo. Amplitud: entre 0 y 1.
Carneros y Antílopes no presentaron rechazos mutuos, hay inexistencia de disociación, mientras que Toros logra un pequeño porcentaje.
- Índice de coherencia. Nos da la relación existente entre las elecciones recíprocas existentes en el grupo y las elecciones efectuadas. Amplitud: entre 0 y 1.
En Carneros se emite un .27 de elecciones correspondidas, un .73 no lo son. En Toros y Antílopes un .34 son correspondidas y un .66, no lo son. Esta diferencia se debe al número de jugadores.
- Índice de intensidad social. Busca la productividad o expansividad total del grupo. Es la suma de la media aritmética de elecciones y rechazos.
Los tres resultados muestran grupos bastante expansivos en sus relaciones sociales. Carneros logra el mismo puntaje que Toros, pero recordemos que Carneros tiene mayor número de jugadores.
- Índice de popularidad. Muestra el número de elecciones recibidas por un individuo entre el número total de personas del equipo, menos él mismo, es decir, $N - 1$. En este índice se muestra el promedio general de cada grupo, ya que los índices se realizaron de forma individual.
Antílopes logra el mejor puntaje en el índice de popularidad, siendo el equipo con una estructura de comunicación y cohesión social muy eficientes. En comparación con Toros que logra el puntaje más deficiente, como lo es su estructura de comunicación y de relaciones afectivas fuertes entre jugadores.
- Índice de antipatía. Los rechazos recibidos por un individuo entre $N - 1$. Lógicamente, Toros logra el mayor puntaje en antipatía, gracias a los rechazos presentados dentro de todo el equipo. Mientras que el menor lo logra Carneros.

Tabla 4.8
Estatus de aceptación.

Para la siguiente sección de resultados, cabe repasar el tipo de membresías que hay y que definirán a algunos de los jugadores, estas son:

- Membresía voluntaria.- Es aceptado por el grupo y la persona desea pertenecer al grupo.
- Membresía no voluntaria.- El sujeto es aceptado por el grupo, pero el no desea formar parte de éste.
- Membresía involuntaria.- Se excluye a la persona del grupo al cual él desea pertenecer.

En las tablas que a continuación se presentan, se encuentra el número del jugador, que coincide con la lista del equipo y de las matrices cuadradas, además de la posición que juega cada uno de ellos.

4.8.1 Carneros

Dos jugadores logran tener un estatus significativo de aceptación, ambos jugadores son totalmente diferentes; el número 1 logra muchas elecciones y acepta a la mayoría de su compañeros (membresía voluntaria), mientras que el número 9, es muy elegido y no acepta a nadie de su grupo (membresía no voluntaria). Obsérvese que ambos son de la misma línea de juego.

Los estatus bajos lo lograron el número 8, que acepta a todo el equipo, pero él no es aceptado (membresía involuntaria), además del jugador número 13, que no contestó los cuestionarios y su entrenador no le dio posición y calificación.

El resto del equipo no se coloca en ninguna de estas posiciones, son no significativos.

ALTO	NO SIGNIFICATIVO	BAJO
1- Medio	2- Delantero	8-Delantero
9- Medio	3- Portero	13-
	4- Medio	
	5- Medio	
	6- Defensa	
	7- Defensa	
	10- Delantero	
	11- Defensa	
	12- Defensa	
	14- Medio	
	15- Medio	
	16- Medio	
	17- Medio	

4.8.2 Toros

Dos defensas logran mayor estatus, ambos son aceptados y aceptan a su grupo (membresía voluntaria). Sin embargo, se encuentra a toda la línea delantera en un estatus bajo de aceptación. Los jugadores con número 7 y 9, no contestaron; el jugador número 3, acepta a muchos de sus compañeros, pero él no logra ser aceptado (membresía involuntaria), el jugador número 8, no acepta y tampoco es aceptado por el grupo (no hay membresía).

ALTO	NO SIGNIFICATIVO	BAJO
1- Defensa	4- Portero	3-Delantero
2- Defensa	5- Defensa	7-
	6- Defensa	8-Delantero
	10- Medio	9-Delantero
	11- Medio	
	12- Medio	
	13- Delantero	
	14- Delantero	

4.8.3 Antílopes

Sólo un jugador logra un estatus alto de aceptación, es el número 9, el cual tienen una membresía no voluntaria, ya que su grupo lo elige mucho y él elige solo a tres de su equipo. Logrando estatus bajo, el número 2 y el número 11 eligen mucho y son poco elegidos (membresía involuntaria), el número 7 no contestó y su grupo lo acepta poco.

ALTO	NO SIGNIFICATIVO	BAJO
9- Medio	1- Defensa	2-Delantero
	3- Medio	7- Defensa
	4- Medio	11- Defensa
	5- Defensa	
	6- Delantero	
	8- Defensa	
	10- Medio	
	12- Portero	
	13- Defensa	
	14- Medio	
	15- Medio	

Tabla 4.9
Estatus de rechazo.

4.9.1 Carneros

En este equipo no se encontraron jugadores con estatus alto de rechazo, es más, no lograron ser no significativos. Todos los jugadores tienen bajo estatus de rechazo. Hay una percepción entre los jugadores de ser aceptados, lo cual influye en el desempeño deportivo, sentirse aceptado y respetado (tabla 3.2).

ALTO	NO SIGNIFICATIVO	BAJO
-	-	1. Defensa
		2. Delantero
		3. Portero
		4. Medio
		5. Medio
		6. Defensa
		7. Defensa
		8. Delantero
		9. Medio
		10. Delantero
		11. Defensa
		12. Defensa
		13. --
		14. Medio
		15. Medio
		16. Medio
		17. Medio

4.9.2 Toros

El jugador número 3 logra colocarse en los no significativos, ya que tenía un estatus bajo de aceptación, pero no logró un alto estatus de rechazo (tabla 4.8.2), lo que sí sucedió con los números 7, 8 y 9. Crece el estatus bajo de rechazo, es decir, que estos seis jugadores logran colocarse como más aceptados que rechazados.

ALTO	NO SIGNIFICATIVO	BAJO
7-	3- Delantero	1- Defensa
8-Delantero	6- Defensa	2- Defensa
9-Delantero	10- Medio	4- Portero
	11- Medio	5- Defensa
	14- Delantero	12- Medio
		13-Delantero

4.9.3 Antílopes

El jugador número 11, localizado en bajo estatus de aceptación (tabla 4.8.3), se coloca en los no significativos en el estatus de rechazo, lo cual no logran el jugador 2 y el 7. Teniendo solo un jugador con alto estatus de aceptación (jugador 9), ahora hay 8 jugadores más, logrando un estatus bajo de rechazo.

ALTO	NO SIGNIFICATIVO	BAJO
2-Delantero	4- Medio	1- Defensa
7- Defensa	10- Medio	3- Medio
	11- Defensa	5- Defensa
	12- Portero	6-Delantero
		8- Defensa
		9- Medio
		13- Defensa
		14- Medio
		15- Medio

Tabla 4.10
Correlación intragrupos en los procesos grupales.

Se encontró una diferencia estadísticamente significativa (por el cálculo r_s de Spearman) entre la posición sociométrica y las metas en el equipo de Carneros, esto es, las calificaciones que cada jugador dio a los miembros de su equipo, con base en su convivencia con ellos, tiene relación con lo que cada uno de ellos calificó en las 10 propuestas de metas a alcanzar dentro del equipo.

Se determinó la probabilidad de que la separación dada entre la posición sociométrica y la metas no fue puramente casual y que una produjo una diferencia en los niveles de comportamiento de la otra.

	Carneros		Toros		Antílopes	
	Normas	Metas	Normas	Metas	Normas	Metas
Posición sociométrica	0.06	0.61*	0.28	0.37	0.24	0.07
Normas	-	0.15	-	0.14	-	0.33
* Significación	≤0.05					

Tabla 4.11
Correlación intergrupos:
Desempeño deportivo vs. Procesos grupales.

	Posición Sociométrica	Normas	Metas
Carneros	0.61*	0.46	0.10
Toros	0.61*	0.29	0.55
Antílopes	0.87**	0.24	0.13
* Significación	≤ 0.05		
** Significación	≤ 0.01		

Es interesante observar como las diferencias significativas se encuentran únicamente en las calificaciones que el entrenador da para el desempeño deportivo de sus jugadores con respecto a las calificaciones que cada jugador dio de su convivencia con el resto del equipo; la relación se encuentra dentro de lo que el entrenador juzga como bueno futbolísticamente, es lo que los jugadores juzgan como una buena relación interpersonal.

La convivencia o compañerismo dentro de un equipo está determinada porque tan buenos jugadores sean dentro del terreno de juego, tanto por el entrenador y como por los jugadores.

Índice 5

Durante el estudio, en las últimas jornadas, se observó a cada uno de los equipos durante sus entrenamientos y sus encuentros futbolísticos. Se realizaron anotaciones del estilo de liderazgo que utilizaba el entrenador para con su equipo, por ejemplo, cómo daba las instrucciones, cómo se dirigía en lo informal y lo formal con los jugadores, la dirección del entrenamiento y del partido, actitudes al ir ganando y al ir perdiendo, así como sus actitudes como líder formal del equipo.

Otra parte de las observaciones estuvo enfocada en detectar el clima que se percibía en los equipos, durante entrenamientos y partidos; cómo son las actitudes de los jugadores frente al entrenador, y frente a las demás jugadores, cómo funcionan en relación a la puntualidad, la asistencia y el clima de grupo.

El clima de equipo se desarrolla a partir del modo en que los jugadores perciben las interrelaciones en el seno del mismo. Aunque no hay duda de que el entrenador tiene su propia percepción del equipo, son las apreciaciones y evaluaciones de los jugadores las que determinan la atmósfera del grupo, si bien el entrenador puede ejercer la máxima influencia en el establecimiento de la misma, citado lo anterior por Weinberg.

En general, se describe, cómo se ven desde fuera cada uno de los equipos.

Tabla 5.1
Estilo de liderazgo de los entrenadores.
(Observaciones participantes)

Entrenador del equipo:	Observaciones
Carneros	<p>Líder autocrático, firme, sabe dirigir. Acepta su responsabilidad de supervisión y se responsabiliza de sus decisiones. No delega su autoridad, tiene un poder legítimo, ya que por su posición recibe el derecho de tomar decisiones que afectan a todo el equipo. Muestra una actitud seria en todo momento, convive con sus jugadores, sin dejar de lado el trabajo que se está realizando en ese momento. Su dirección en partidos se resume en: hablar poco, fuerte y al jugador específico al que hará la observación. Actitud controlada.</p>
Toros	<p>Líder democrático, coopera con el grupo. Toma decisiones, no exige obediencia absoluta, coordina opiniones y esfuerzos, la autoridad la posee el grupo. Tiene poder de referencia, él influye sin que el grupo se sienta manipulado, se identifican con él. En todo momento se convive, ya sea verbal o con contacto físico (empujones, palmadas, risas) entre él y los jugadores. Durante los partidos, muestra preocupación al ir perdiendo; grita y da muestras verbales de felicitación por acciones buenas en el encuentro. Al término de los partidos hay de nuevo bromas y una convivencia entre todos, que es reducida si se perdió el partido.</p>
Antílopes	<p>Líder permisivo, deja hacer, no pone límites, da su punto de vista sin dejar ver su propia decisión o supervisión. La responsabilidad la deja a los jugadores. Su actitud es como la de otro jugador más que en ocasiones desea mostrar su liderazgo y el equipo no reacciona ante este. Su actitud es pasiva en cualquier momento, habla en tono bajo y en partidos, únicamente grita al jugador que realizó una mala acción.</p>

Tabla 5.2
Clima de equipo.
(Observaciones participantes)

Equipo	Observaciones
Carneros	<p>Entrenamientos: la mayoría de su jugadores llegan a la hora inicial, mucho trabajo, poca convivencia.</p> <p>Juegos: Equipo completo en todos sus partidos. Disciplina en la cancha, poco diálogo entre jugadores durante y después del juego.</p> <p>Se percibe un clima serio, de trabajo y convivencia esporádica.</p>
Toros	<p>Entrenamientos: mayoría de jugadores para comenzar, mucha convivencia y bromas entre jugadores.</p> <p>Juego: Equipo completo, se perciben relajados para jugar, bromas entre jugadores. Partidos con mucho diálogo en cancha; si se va ganando, se bromea; al ir perdiendo, se grita para animar o desaprobar.</p> <p>Se percibe clima relajado, divertido y con mucha confianza entre todos los miembros que conforman el equipo.</p>
Antílopes	<p>Entrenamientos: pocos jugadores, bromean mucho tiempo, entrenan poco.</p> <p>Juegos: no está el equipo completo, despreocupados, bromean y se molestan entre ellos por acciones en el partido.</p> <p>Los jugadores que se presentan a entrenar o jugar realizan un esfuerzo, con actitud de resignación por lo que no pueden hacer dadas las circunstancias, por ejemplo jugar con menos jugadores que el contrario.</p>

Recordemos que los entrenadores que son buenos líderes brindan no sólo una perspectiva de aquello por lo que hay que luchar, sino también la estructura cotidiana, la motivación y el respaldo para convertir esa idea en realidad. Además, los entrenadores deben ser líderes que procuren que cada participante goce de las máximas oportunidades para alcanzar el éxito, así como garantizar que los éxitos individuales ayuden al equipo a alcanzar el suyo propio; lo que muy probablemente ocurre con el entrenador de Carneros, el cual mantiene una relación social y una tarea en la cual todos están involucrados. Su liderazgo autoritario no interviene en la buena cohesión social que tiene su grupo. Por su parte el grupo reconoce y acepta dicho liderazgo, de tal forma que, tiene cada uno de ellos un compromiso para con el equipo, tanto de asistir, como de cumplir con las expectativas del grupo en general, se trabaja con un estándar de productividad.

El entrenador de Toros mantiene una convivencia con los jugadores, incluyéndose dentro de ellos como si fuese él, otro jugador. Se refleja un clima divertido, donde se encuentran contentos y satisfechos con lo realizado; se percibe armonía, que no es más que el miedo de sacar a flote el conflicto a nivel de comunicación que tienen. Por lo tanto, el entrenador se dejó atrapar por dicho conflicto, no lo reconoció y ahora es parte de él. A nivel de tarea hay eficacia, pero a nivel de relaciones interpersonales, el equipo está estancado. Los jugadores están a gusto con el clima y el liderazgo de su entrenador, obtienen buenos resultados y se mantienen estables en su rendimiento.

Para un liderazgo efectivo, son necesarias tanto la ejecución de la tarea como la creación de un entorno de apoyo. El entrenador de Antílopes perdió de vista el primer punto, fomentó que sus jugadores se llevaran bien, sin reforzar otros procesos de grupo. Los jugadores están unidos y tienen un compromiso más por lo afectivo que por el rendimiento que, bien podrían aumentar con una visión de la tarea. En este equipo la armonía no es tan exhibida al exterior, pero hay mejores relaciones que dentro del equipo donde se perciben todos felices y unidos.

La percepción del deportista de que el entrenador está intentando ayudarlo a mejorar es importante para la seguridad y la autoconfianza que el jugador adquiera, sensación que los jugadores de Antílopes manifestaron no tener.

Si los deportistas no reciben el estilo de entrenamiento que prefieren, su satisfacción resulta claramente afectada. Sobre todo en lo que se refiere al entrenamiento, la instrucción y las conductas positivas, cuanto mayor es la discrepancia, menor es la satisfacción.

El objetivo principal de este trabajo fue el de conocer cómo funcionan los procesos grupales en equipos deportivos, así como conocer factores similares en los equipos con los mejores rendimientos. Este último objetivo se cumplió únicamente en dos de los cuatro procesos analizados, las normas y las metas mostraron resultados muy similares en los equipos con un mejor rendimiento, mientras que los procesos de comunicación y cohesión no mostraron tener un comportamiento más eficaz en los equipos con mejores rendimientos, es decir, con las mejores posiciones en la tabla.

Los equipos de Carneros y Antílopes (2° y 8° lugar respectivamente) muestran los mejores promedios y sociogramas con mayor número de elecciones de aceptación; Antílopes logra el mayor promedio en que sus jugadores sean aceptados por el resto del equipo y Carneros logró el promedio más alto en aceptar a los demás. Toros mostró mayor número de rechazos entre sus jugadores, poca aceptación dentro del equipo y promedios bajos en los índices sociométricos globales.

Los equipos con los mejores rendimientos: Carneros (2° lugar en la tabla) y Toros (5° lugar) logran resultados similares en los procesos de metas y de normas, siendo estas claras para los jugadores, guiadas por los entrenadores y con énfasis en el trabajo de conjunto. Antílopes (penúltimo lugar) mostró metas y normas, enfocadas primero en lo individual y después en lo grupal, sin guía por parte del entrenador.

Las calificaciones que dan los entrenadores de sus jugadores en los tres equipos, están relacionadas con la posición sociométrica de los jugadores, es decir, los jugadores que obtuvieron un resultado alto en la calificación que da el entrenador a su desempeño deportivo, obtuvieron los resultados más altos en la calificación que le otorgaron sus compañeros de equipo en su convivencia con él. Están relacionadas ambas calificaciones.

Según el modelo de Steiner¹, la capacidad individual es probablemente el recurso más importante de los equipos deportivos, por tanto, el equipo formado por los mejores elementos individuales alcanzará, por lo general, los máximos triunfos. Steiner da a entender que la productividad real de un equipo no se corresponderá normalmente con su productividad potencial; sólo cuando un equipo utilice con eficacia sus recursos disponibles para satisfacer las demandas de la tarea se acercará su productividad real o el rendimiento a su productividad potencial.

Este modelo se representa mediante la siguiente ecuación:

$$\checkmark \text{ productividad real} = \text{productividad potencial} - \text{pérdidas debidas a procesos de grupo erróneos.}$$

¹ Citado en R. Weinberg, 1996. Pp. 197 - 198.

Específicamente, el rendimiento real de un grupo casi siempre está muy por debajo de su productividad potencial debido a los procesos grupales defectuosos, es decir, a las complejas interacciones que ayudan al equipo a transformar sus recursos individuales en una ejecución colectiva. Por ejemplo, el equipo de fútbol soccer tendrá que realizar un preciso trabajo de equipo entre portero, defensas, medios y delanteros para lograr su potencial. Podemos observar en el equipo de Carneros, que aunque, el entrenador los califica con un rango de 6 a 10, es un equipo que logró utilizar sus recursos individuales para transformarlos en una ejecución colectiva, recordemos además, que los procesos grupales aquí analizados resultaron, en este equipo, eficaces y en pro del rendimiento deportivo.

En 1974, Jones estudió equipos profesionales, centrando su atención en las estadísticas de los jugadores individuales, para examinar la relación de estos datos y el éxito del equipo. Encontró una relación positiva entre la eficacia del equipo y el rendimiento individual satisfactorio. Parece que donde es más necesaria la cooperación y la interacción (fútbol, baloncesto, voleibol), disminuye la importancia de la capacidad individual y aumenta la de los procesos de grupo. Al equipo de Antílopes sus procesos de comunicación y cohesión lo ayudaron a mantenerse unido, más no a obtener mejores resultados, pues estas capacidades individuales no trabajaron en conjunto, no se transformaron para un rendimiento deportivo y no hubo eficacia de equipo.

El trabajo que se realiza en las líneas de la cancha de fútbol soccer (defensa, media y delantera) pueden bien trabajar con rendimiento positivo siempre y cuando la suma de las capacidades de los jugadores que la conforman tiendan a sacar el máximo provecho a la combinación de sus habilidades. Toros, un equipo que logró resultados positivos a nivel deportivo, seguramente sus jugadores lograron equilibrar sus habilidades, con lo cual se mantienen en una posición estable y aceptable.

Con respecto al entrenador, se ha estudiado generalmente como agente que interviene en el proceso de socialización de deportistas jóvenes. Una primera hipótesis que ha recibido confirmación experimental, es que la relación entrenador-deportista se modifica con el tiempo y en función de la experiencia o nivel deportivo alcanzado por el deportista, cambiando a su vez las valoraciones que inciden en la motivación de éste.

Así, se ha comprobado que las características de los entrenadores más valoradas por los deportistas de alto nivel eran la calidad de su apoyo afectivo y comunicación interpersonal, mientras que los deportistas de menor nivel valoraban en ellos mucho más el conocimiento técnico. (Cantón 1995).²

² Revista de Psicología General y Aplicada, 1995, 48(1), 59 – 75.

CONCLUSIONES.

Los procesos de comunicación y cohesión no son factores que puedan determinar el que un equipo logre un mejor rendimiento deportivo; el equipo de Antílopes, equipo muy unido, donde se aceptaban unos a otros, donde su estructura de comunicación (sociogramas) tenían muchas más vías de comunicación que los otros dos equipos, no pudo ayudarles a tener una mejor temporada futbolística y permitirles una mejor posición en la tabla.

La comunicación interpersonal en el entrenamiento, la competencia, y las múltiples reuniones de equipo tiene una gran importancia en los deportes que requieren cooperación. La presencia de vías de comunicación apropiadas para cada situación entre los distintos componentes del equipo, la existencia de habilidades eficaces en el repertorio de los jugadores y del entrenador, el uso positivo, y no interferente de la comunicación, pueden contribuir a la optimización del rendimiento del equipo. La cohesión no siempre potencia el rendimiento del grupo, pero sin duda puede crear un entorno positivo que provoque interacciones provechosas entre sus miembros.

Los procesos de metas y normas se comportan diferente en los equipos de primeros lugares con respecto al penúltimo; ambos procesos son muy similares en el equipo de Carneros y de Toros, se toman en cuenta los factores grupales: cooperar, aprender como equipo, defenderse en cualquier situación, mientras que para el equipo de Antílopes, primero está el plano individual y después el grupal, lo cual en un deporte de equipo divide al equipo, a sus proyectos y sus ejecuciones.

Un factor clave para el rendimiento del equipo es el entrenador, ya que su personalidad, su estilo de liderazgo, la percepción de cada uno de sus jugadores, el rumbo por el cual conduzca al equipo, a dónde deseé llegar con él (metas) y la organización interna con la que él trabaje (normas), darán al equipo estructura, identidad y espíritu, aunado esto al trabajo técnico – táctico, dará jugadores de excelencia y por ende, un equipo con alto rendimiento.

Los procesos grupales aquí analizados son factores que pueden ayudar al trabajo integral del entrenador; sin embargo, no pueden por sí solos ser determinantes para lograr rendimientos elevados; son un medio para conseguir un fin: el rendimiento máximo.

Sabemos que al conformarse un equipo deportivo, con el paso del tiempo y con la experiencias deportivas constantes (como ganarse la titularidad dentro del terreno de juego), las relaciones entre los jugadores pueden formarse positivas, neutrales o negativas, sin embargo, esto no influirá en el desempeño deportivo, el equipo no estará afectado por la mala relación entre dos jugadores, los cuales no se comuniquen e incluso se lleguen a rechazar; lo que mantendrá al equipo serán los procesos de grupo que le dan estructura y visualización a futuro, éstas son las metas fijadas antes y durante el desarrollo de dicho equipo, la organización interna, las reglas a seguir, el código manejado por cada jugador y el entrenador.

Aunque no haya amistad de por medio, serán las normas y las metas lo que logrará tener al equipo en una competencia permanente por ser "los mejores". Las metas de grupo permanecen como normas implícitas. Las normas son en realidad un comportamiento sutil de meta.

La sangre viva de un grupo son sus miembros; ellos son los recursos mediante los cuales se obtiene el triunfo. La satisfacción de estos miembros, el grado en que se sientan aceptados, el grado en que quieran responder, son aspectos de fundamental importancia para la supervivencia del grupo.

El entrenador deberá controlar constantemente los esfuerzos individuales y proporcionar retroalimentación a los deportistas, tanto en los entrenamientos como en las competencias. Mediante la evaluación de los esfuerzos individuales, los entrenadores hacen que los deportistas sean conscientes del interés que despierta su ejecución y de que no están perdidos entre la multitud.

Dado que el trabajo consiste en lograr que deportistas individuales jueguen juntos como equipo, los entrenadores necesitan saber cómo las interacciones entre los miembros del mismo afectan al rendimiento en el campo. La mayoría de entrenadores y de psicólogos del deporte están de acuerdo en que un grupo de los mejores deportistas individuales no forma necesariamente el mejor equipo.

LIMITACIONES.

Nos encontramos lejos del conocimiento necesario para progresar en el campo de la psicología del deporte; la escasez de trabajos sobre intervención en deportes de equipo, por la investigación poco controlada, con deficiencias metodológicas y por falta de información relevante, aunado todo esto, al poco conocimiento acerca de los procesos individuales y grupales que influyen en el rendimiento deportivo, así como de las estrategias y procedimientos de intervención que podrían controlar tales procesos y contribuir a la optimización del rendimiento.

Se debe tomar en cuenta la muestra analizada, ya que es probable que el funcionamiento colectivo de un equipo que juega por "ocio", sea diferente al de equipos totalmente comprometidos con su actividad deportiva-competitiva y con una notable presión personal y social respecto a su rendimiento y sus resultados.

La intervención no debe ignorar al entrenador teniendo en cuenta, por un lado, la notable influencia psicológica que sus decisiones y acciones tiene sobre el equipo y, por otro, la importancia de optimizar su propio rendimiento como entrenador. Tampoco se debe ignorar la influencia psicológica de la institución y de las personas que las dirigen, ya que cuando se busca trabajar con equipos deportivos, debe tomarse en cuenta a toda aquella persona que tiene relación con los jugadores; en este estudio se buscó la muestra en una institución deportiva, la cual cuenta con una filosofía específica de competencia y una estructura determinada, la cual los jugadores pueden o no estar dispuestos a seguirla.

ALCANCES.

Los clubes, las comunidades, las industrias, las instituciones educativas e incluso las naciones buscan la publicidad, la fama y el prestigio por medio de los éxitos en el deporte. La amplia publicidad dada a los deportes (mayoría al fútbol soccer), parece haber incrementado la participación de la sociedad en general.

Con la creciente demanda de niños, adolescentes y adultos interesados en la práctica del deporte, es necesario contar con herramientas que permitan, desde el lograr que no se abandone la práctica deportiva, hasta la formación de atletas de alto rendimiento.

Si se tiene en cuenta el funcionamiento de los equipos deportivos y en qué consiste su rendimiento, se podrán buscar estrategias y procedimientos de intervención que permitan controlar las variables psicológicas y con ello, incrementar la probabilidad de conseguir el resultado deseado. La mayoría de los atletas reconocen que del 60 al 90 por ciento del éxito en los deportes se deben a factores de dominio psicológico. A pesar de este hecho, raramente nos encontramos con atletas, tanto aficionados como de competencia, que practiquen regularmente programas de entrenamiento psicológico disciplinados y con base científica.

SUGERENCIAS.

La actuación del psicólogo, bien como un miembro más del cuadro técnico bajo la responsabilidad del entrenador, bien como consultor externo al equipo, podría realizarse de distintas formas:

- Mediante la intervención directa con los jugadores del equipo a nivel individual o colectivo;
- Mediante la intervención indirecta o del asesoramiento y entrenamiento del entrenador, para conseguir un efecto favorable de sus decisiones y acciones sobre las variables psicológicas relevantes del equipo como grupo y/o de los jugadores a nivel individual;
- Asesorando o entrenando a las personas responsables de la institución para que sus decisiones y acciones influyan positivamente en el funcionamiento de los equipos.

Creo que los mayores beneficios en la ayuda a los practicantes de deportes han de basarse en la información relativa a la psicología del deporte que deben recibir profesores, entrenadores, educadores físicos, y monitores deportivos. Con la puesta al día de esta información, los profesionales darán un gran paso hacia la consecución de sus diversas metas. En resumen, el campo de la psicología del deporte tiene mucho que ofrecer a todos, especialmente a los futuros entrenadores, especialistas en acondicionamiento físico, educadores físicos y monitores deportivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzieu, D. (1980) La dinámica de los grupos pequeños. Buenos Aires: Kapelusz.
- Arruga, A. (1992) Introducción al test sociométrico. Barcelona: Herder.
- Bauer, G. (1994) Fútbol. Barcelona: Roca.
- Buceta, J.M. (1995) Revista de psicología general y aplicada, 48 (1), Pp. 95 – 110.
- Cantón, E. (1995). Revista de psicología general y aplicada. 48 (1), Pp. 59 – 75.
- Cartwright y Zander. (2001) Dinámica de grupos. México: Trillas.
- Chappuis, R. (1989) El equipo deportivo. Barcelona: Paidós.
- Cirigliano y Villaverde. (1966) Dinámica de grupos y educación. Buenos Aires: Hvmánitas.
- Cruz, J. (1997) Psicología del deporte. Personalidad, evaluación y tratamiento psicológico. Barcelona: Síntesis.
- Fraise, P y Piaget, J. (1969) Psicología social., Tomo 9. Buenos Aires: Paidós.
- González Núñez, J. J. (1992) Integración Grupal. México: Planeta.
- Hahn, E. (1988) Entrenamiento con niños. Barcelona: Roca.
- Hernández, A. (1996) Introducción a la informática aplicada a la psicología del deporte. Madrid: RA – MA (Capítulo 3).
- Howe, D. (1994) Manual de Fútbol. Barcelona: Roca.
- Javiedes, L. (1990) La estructura psicológica de las relaciones interpersonales. México: Programa de publicaciones de material didáctico, UNAM (Facultad de Psicología).

- Maisonneuve, J. (1978) La dinámica de los grupos. Buenos Aires: Proteo
- Menchaca D. (1981) Dinámica de grupos: cohesión y productividad en grupos educativos. Tesis Licenciatura. México: UNAM (Facultad de Psicología).
- Napier, R. (2000) Grupos: teoría y experiencia. México: Trillas.
- Rodríguez, A. (1991) Psicología social. México: Trillas.
- Severa R. (1997) Percepción interpersonal en jugadores de equipos deportivos. Tesis Licenciatura. México: UNAM (Facultad de Psicología).
- Weinberg, R. (1996) Fundamentos de psicología del deporte. Barcelona: Ariel.