



ASOCIACION DE PSICOLOGIA
DEL DEPORTE ARGENTINA
Fundada en 1992

Entrenador: Herramientas para definir su filosofía

Lic. Carlos Giesenow

Lic. en Psicología (U.B.A.) especializado en deporte y clínica

Secretario de la Asociación de Psicología del Deporte Argentina (APDA)

Integrante del Departamento de Psicología Deportiva de Fútbol Amateur

en la Asociación Atlética Argentinos Juniors

carlosgie@yahoo.com.ar

El liderazgo suele ser citado como uno de los fenómenos más estudiados y, a la vez, menos comprendidos desde diferentes ciencias como la psicología, la sociología, la antropología y la filosofía (Crespo & Balaguer, 1994). Es por ello, entre otros motivos, que no existe ninguna definición universalmente aceptada para este concepto. Entre las múltiples definiciones existentes, se puede resaltar que el **liderazgo es un proceso conductual de influencia entre individuos y grupos hacia el logro de objetivos** (Murray & Mann, 1998). Esta definición implica diversas conductas como: tomar decisiones, emplear técnicas motivacionales, brindar feedback, establecer relaciones interpersonales y dirigir el grupo con confianza. Planteada así, la relación es dinámica, no solo el líder influye sobre el equipo, sino que el equipo influye sobre el entrenador. Es un contrato psicológico entre el entrenador y los deportistas; este contrato tiene una variedad de expectativas, demandas y requisitos para ambos lados.



A su vez, para ser considerado efectivo en el ámbito deportivo, cada líder formal tiene dos responsabilidades básicas que debe cumplir (Carron y Hausenblas, 1998):

- Asegurarse que las demandas de la organización son satisfechas, que el grupo sea efectivo en cuanto a los objetivos y metas de la organización; es decir, que se obtengan los resultados esperados.

- Asegurarse que las necesidades y aspiraciones de los miembros del grupo son satisfechas; es decir, que los integrantes del grupo rindan de acuerdo con sus respectivas capacidades, que sientan que alcanzan sus metas y que estén “contentos” con su participación y pertenencia.

Crespo y Balaguer (1994) mencionan como algunas de las consecuencias del liderazgo efectivo las siguientes: mejora de la motivación, de la autoestima, de la autoconfianza, reducción de los niveles de ansiedad, mejora de la concentración, incremento del control y de la responsabilidad, cambio en el locus de control, en la atribución y en la motivación de logro, reducción del absentismo o abandono, incremento de la adherencia o persistencia en la práctica del deporte, etc.

Efectos del liderazgo efectivo

Cuando el liderazgo es efectivo los deportistas:

- Luchan más y mejor para conseguir el objetivo propuesto.
- Aprenden todo aquello que potencie su actividad deportiva.



- Se sienten más integrados en el grupo, con lo que su motivación se ve favorecida.
- Disfrutan más con una actividad que exige esfuerzo de su parte.

En definitiva, el liderazgo efectivo produce mejoras en:



RENDIMIENTO, SATISFACCIÓN Y COHESIÓN GRUPAL

Como se hace evidente, ser entrenador va más allá de la simple instrucción de cuestiones técnicas, tácticas y reglamentarias del juego. Esto es sólo un aspecto del rol del entrenador moderno. Se debe aceptar que, al asumir la plena responsabilidad de ser un entrenador, el desarrollo de la persona “completa” es igual de importante que el éxito deportivo. Mientras que las habilidades físicas que uno enseña a los deportistas van a ser usadas por poco tiempo, las actitudes y los valores que puedan desarrollar van a permanecer con ellos gran parte de su vida.

Rainer Martens (1987; Martens, Christina, Harvey, & Sharkey, 1995) pone especial énfasis en **definir y aceptar la propia filosofía y los objetivos** para poder ser un entrenador de éxito. Se puede decir que la filosofía está formada por las **creencias o principios que sirven como guía para la acción**; por ejemplo, ayudan en la toma de decisiones y organizan las prioridades. Es como tener un par de gafas que “filtran” la realidad a través de las creencias, valores, opiniones y experiencias que uno posea. Tiene una influencia directa sobre cómo vemos y entendemos al mundo, qué decisiones y acciones tomamos y cómo nos comportamos. En el caso que nos compete, refleja la



concepción de lo que uno cree que es su rol como entrenador. La filosofía nos guía en cada paso, ayuda a interpretar los hechos de la vida y le da dirección a la misma. Moldea cómo vemos nuestras experiencias de vida, cómo vemos a las personas y nuestras relaciones con ellos. Aunque le da consistencia a la conducta, la filosofía puede cambiar con el tiempo ya que se basa en las ideas formadas a partir de las experiencias personales, las opiniones obtenidas de los conocimientos adquiridos y las esperanzas, deseos y aspiraciones para el futuro.

Muchos entrenadores se desencantan con esta idea de la “filosofía”, les resulta difícil entender cómo su filosofía impacta sobre su quehacer diario y los problemas que deben enfrentar. La filosofía de entrenamiento o de enseñanza que puede tener un coach es, en realidad, una cuestión sumamente práctica. Crespo y Balaguer (1994) señalan que “su concepción del entrenamiento le lleva a formular con claridad las reglas de funcionamiento de su equipo, los objetivos a corto, medio y largo plazo, el estilo de juego, las relaciones interpersonales, la disciplina y el control del entrenamiento, los códigos de conducta de los deportistas y muchos otros aspectos del entrenamiento” (p. 20), como los métodos de motivación y la manera de enfrentar los problemas y conflictos.

Aunque la filosofía se ve en cada acción que el entrenador emprende, muchos no se involucran en un proceso explícito para definirla. Como señala de la Vega (s.f.), la filosofía de un entrenador contiene distintos elementos conceptuales y teóricos que no siempre son elaborados conscientemente y de forma reflexiva. Este autor señala que existen por lo menos tres ejes básicos que delimitan el campo de una filosofía de conducción: una teoría del conocimiento y de los procesos de aprendizaje (cómo se enseña y cómo las personas aprenden), una teoría sobre los procesos grupales (sobre cómo funcionan los equipos deportivos) y una teoría de la conducción de los grupos. A estos ejes se puede agregar uno más global sobre la naturaleza de los seres humanos (cómo son, qué los motiva, cómo modulan sus emociones, cómo actúan, cómo son influidos por los demás, etc.).

Por su parte, Martens (1987) argumenta que el desarrollo de una filosofía como entrenador tiene dos tareas principales:



- Autoconocimiento/auto-conciencia: convertirse en un estudioso de los propios sentimientos y de quién uno es.

- Clarificación de Objetivos: priorizar y delinear sus metas de entrenamiento que brindan dirección y compromiso.

¿Cuáles son sus motivos para ser entrenador?

Los entrenadores citan frecuentemente los siguientes motivos:

- Devolverle algo al deporte.
- Ayudar a otros a lograr/alcanzar objetivos
- Ama el deporte y quiere seguir ligado a él.
- Por el reconocimiento.
- Disfruta entrenar y/o enseñar.
- Por la sensación de control.
- Para hacer algo en el tiempo libre.
- Para ganar.
- Para aprender más sobre el proceso de entrenamiento.
- Una forma de mantenerse activo.
- Otros



Herramientas para desarrollar una filosofía propia

Para definir la filosofía propia es preciso que uno primero realice un proceso de reflexión e introspección bastante profundo. La idea central y punto de partida aquí es conocerse, comprenderse y ser honesto y coherente con uno mismo ya que el respeto de los demás se va a lograr respetándose primero uno mismo.

Se puede empezar preguntándose: *¿cuál es mi filosofía?*, tanto en relación a la vida en general, como en relación al deporte y, en particular, al deporte de elección. Otras preguntas relacionadas con la anterior serían:

¿Qué objetivos tengo? (tanto en la vida como en el deporte)

¿Por qué practico o participo de este deporte?

¿Por qué soy entrenador?

¿Para qué estoy involucrado en este deporte, en este grupo, en esta institución?

¿Qué quiero lograr dentro de este deporte?

¿Qué quiero lograr con este grupo de personas del que formo parte?

¿Estoy yendo en la dirección que quiero?

¿Me comporto guiado por mi filosofía?



¿Tengo una meta a largo plazo (misión)?

¿Mi comportamiento está en función de mis metas?

¿Cómo puedo mejorar?

¿Disfruto de lo que estoy haciendo?

¿Qué aspectos no me agradan de esta actividad?

¿Cuáles son las metas personales y del equipo que quiero fijar para la temporada?

¿Qué grado de coincidencia existe entre mis metas y las del grupo?

¿Qué quiero transmitir a este grupo de deportistas?

¿Qué legado quiero dejar en esta institución?

También uno puede realizarse algunas preguntas de índole más personal, tales como:

¿Quién soy yo?

¿Qué quiero lograr en la vida?



El entrenador puede preguntarse si está al servicio de sus jugadores o si los utiliza para sus propios fines. Respecto de esto, es interesante resaltar que el término “*coach*” en inglés significa “entrenador”, pero también “carruaje” y puede considerarse, en ambas acepciones, como un facilitador que ayuda a las personas a alcanzar sus metas con el mayor éxito, solvencia y rapidez.

Definir todos estos aspectos es un proceso continuo, interno, íntimo y personal; se adquiere a través de la experiencia e introspección. Si bien alguien los puede guiar, nadie va a poder hacerlo por ustedes, ni tampoco se puede tomar una filosofía “prestada”. Es un proceso continuo porque periódicamente uno puede volver a hacerse estas preguntas ya que las experiencias y el crecimiento personal hacen que uno vaya reformulando sus objetivos y su visión del mundo. También es importante conservar una mente abierta y ser sincero con uno mismo para seguir creciendo personal y profesionalmente.

Este proceso es crucial ya que sólo cuando uno tiene estos aspectos claramente definidos es que va a saber si su conducta es coherente. Tomar conciencia de cuál es su filosofía reduce la posibilidad de que un buen día descubra que se ha traicionado a si mismo.

Otras sugerencias:

- Hay otras cosas que uno puede hacer que ayudan a definir la filosofía. Una posibilidad en esta dirección es preguntarles a personas cercanas sobre cómo ellos perciben que uno es, qué estilo tiene y cómo piensan que se está desempeñando. Si bien esta puede ser una experiencia sumamente enriquecedora demanda una fortaleza, humildad y capacidad de autocritica inmensas para estar dispuesto a escuchar, no sentirse atacado, no ponerse a la defensiva (o a la ofensiva), tomar en cuenta la información que se le brinda y utilizarla para crecer. Otra posibilidad es trabajar con los asistentes (el cuerpo técnico) como equipo y compartir descripciones de las conductas del otro. Pueden debatir sobre maneras alternativas de lidiar con situaciones y deportistas difíciles



como sugieren Smoll y Smith (1998).

- Otras formas de aprender pueden ser: pensar en el entrenador que más los *marcó* en su carrera deportiva, (¿qué cualidades tenía y qué le transmitió?).
- Automonitorearse, por ejemplo, llevar un registro de las acciones propias, en papel o esto se puede realizar con la asistencia de alguien que lo filme (a usted como entrenador, no al equipo) durante un partido o entrenamiento y luego analizar la grabación. ¿Se reconoce en los gestos, las actitudes? ¿Encontró algo que no esperaba? ¿Lo deja conforme su presencia, la forma en que transmite los mensajes, etc.? ¿Conserva la compostura en momentos tensos?
- Beswick (2001) señala que los entrenadores modernos se apoyan en un mentor quien también los ayuda a esclarecer su filosofía, alguien de mayor experiencia que uno realmente respete y confíe, a quien uno puede llevarle sus problemas para construir juntos una solución y/o aprender de cómo ha resuelto situaciones similares.
- Finalmente, otra consigna que puede ayudar es realizar un listado de cinco criterios (entre los cuales uno no sea “ganar”) con los cuales usted evalúa su éxito como entrenador. A continuación, intente cuantificar u operacionalizar cada criterio citado, es decir, anote cómo se daría cuenta de que está cumpliendo dicho criterio, de que está en camino de satisfacerlo o de qué manera sabría que lo ha logrado.

Los hechos van a poner a prueba estos principios, ante las dificultades se va a hacer evidente si uno está convencido de su filosofía y si ésta es consistente o no. Sin embargo, apegarse a una filosofía no viene sin una dosis de frustración. El holandés Louis Van Gaal, entrenador de fútbol, al decidir marcharse del Barcelona F. C. señaló que “Núñez [el presidente de la institución] me fichó por mi filosofía, por mi personalidad, por mi carácter y por el juego que hacía el Ajax. Pero mi filosofía no se corresponde con la cultura de este país y jamás la pude desarrollar” (Romero, 21 de mayo de 2000, p. 18). El entrenador holandés deja entrever con esto que uno de los motivos que lo llevaron a alejarse del puesto es el no haber podido transmitir su filosofía al equipo con el que trabajó y que prefiere alejarse a cambiar su enfoque.



Otra lista más... ¿o no?

Existe realmente una infinita cantidad de artículos con consejos para los entrenadores y líderes deportivos. Como para demostrar el arte y ciencia que significa ser entrenador voy agregar otra más, pero intentando resaltar, en este caso, que tratar de confeccionar una lista universalmente válida de “conductas o rasgos del entrenador de éxito” es prácticamente una quimera. Lo que pretendo acentuar es el estrecho margen en el que los entrenadores a veces deben moverse y que generalmente la conducta o rasgo apropiado depende mucho de la situación:

El fino equilibrio de los entrenadores (Doce “pero no”s)

Es aconsejable que el entrenador sea o tenga las siguientes cualidades:

- Comprometido pero no obsesionado.

- Detallista pero no al punto de inculcarles miedo a los jugadores (cuando se ensaya una jugada "mil" veces, se puede terminar transmitiendo la idea de que nunca es suficiente la preparación o los entrenamientos realizados).

- Previsor pero no coartar a los jugadores la libertad, la creatividad y la posibilidad de tomar decisiones propias.

- Exigente pero no llevar a los deportistas, ni a si mismo, al *burnout* (por ejemplo, por ignorar los ciclos de recuperación y descanso).

- Serio pero no insensible.



- Sensible a las necesidades de los jugadores pero no protegerlos excesivamente o "malcriarlos".
- Cercano a los deportistas pero no violar la distancia ética que su profesión demanda.
- Transmitir confianza y tranquilidad pero no evitar enojarse cuando sea necesario.
- Motivador pero no manipulador (por ejemplo, en el sentido de utilizar los jugadores para los fines propios).
- Determinado, firme y con convicciones pero no inflexible ni "cerrado".
- Flexible pero no incoherente.
- Arriesgado pero no "suicida".

Conclusión

La labor del entrenador demanda gran responsabilidad y muchas horas de dedicación y trabajo. Está expuesto a muchas exigencias y presiones. En este sentido, la filosofía es también una salvaguarda para los momentos difíciles, las premisas básicas a las cuales uno debe volver cuando siente que ha extraviado el camino, y una guía en los momentos de tensión y confusión. Desarrollar una sólida filosofía es una forma que el entrenador tiene de cuidar al equipo cuidándose primero él.

Finalmente, otro de los beneficios de poseer una filosofía consistente es que lleva al entrenador a tener un enfoque sincero y genuino. Esto, a su vez, lleva a que el vínculo entre el líder y los dirigidos se haga más fuerte, alcanzando mayores niveles de compromiso y de rendimiento deportivo.



[Por último, quisiera hacer una aclaración: aunque en el desarrollo del artículo me exprese, para simplificar, siempre en masculino (“el entrenador”, etc.), obviamente, las mismas consideraciones son aplicables en el caso de entrenadoras de sexo femenino.]

Bibliografía

- Beswick, B. (2001). *Focused for Soccer: Develop a winning mental approach*, Champaign, IL: Human Kinetics.
- Carron, A.V. & Hausenblas, H.A. (1998). *Group dynamics in sport* (2nd. ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Crespo, M. & Balaguer, I. (1994). Las relaciones entre el deportista y el entrenador, En Balaguer, I. (1994). *Entrenamiento psicológico en el deporte*. Valencia: Albatros, 1, 17-59.
- De la Vega, E. (s.f.). *Filosofía de conducción en deporte*. Obtenido en <http://psicodeporte.nu/biblioteca/articulos/start.asp?articuloid=17&>.
- Martens, R. (1987). *Coaches Guide to Sport Psychology*, Champaign, IL: Human Kinetics.
- Martens, R., Christina, R.W., Harvey, J.S., & Sharkey, B.J., (1995). *El entrenador*. Ed. Hispano Europea.
- Murray, M. C., & Mann, B. L. (1998). Leadership effectiveness. En J. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology: Personal Growth To Peak Performance* (3° ed., pp. 92-114). Mountview, CA: Mayfield.
- Romero, E. (2000, 21 de mayo). Muy pocos te van a extrañar, Van Gaal. *Diario deportivo Olé*, p. 18
- Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1998). Conducting Psychologically Oriented Coach-Training Programs: Cognitive-Behavioral Principles and Techniques. En J. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology: Personal Growth To Peak Performance* (3° ed., pp. 41-62). Mountview, CA: Mayfield.