



ASOCIACION DE PSICOLOGIA
DEL DEPORTE ARGENTINA
Fundada en 1992

Clima laboral en los equipos deportivos

Lic. Rodrigo A. Hudtwalcker Zegarra

Psicólogo especializado en Deporte

Co - Director del COD: Centro de Orientación Deportiva

Perú

rhudtwalcker@psicod.com

Resumen:

En el presente artículo presentaremos un acercamiento a las razones por las cuales consideramos que el Clima Laboral, un concepto psicológico muy utilizado actualmente en las organizaciones empresariales, no deja de tener relevancia también en las instituciones deportivas.

Una organización, entendida bajo el enfoque sistémico, es toda agrupación cuyos miembros interactúan en el cumplimiento de determinadas funciones destinadas a obtener un objetivo común. Este grupo de personas está regido por ciertas normas y lineamientos que definen el rol que cada quien debe cumplir como pieza importante del conjunto.

De acuerdo a la definición planteada, una institución deportiva, como es el caso de los clubes de fútbol o cualquier otro deporte que tenga una estructura formal, puede con



naturalidad ser incluida dentro de la misma, y ser vista como una empresa, con una estructura similar a la que pudiera presentar una industria, por ejemplo.

Dentro de un club deportivo existen diversas posiciones y funciones destinadas a lograr un funcionamiento armonioso que derive en la obtención de los resultados para los cuales fue creada. En este punto también podríamos hablar de una misión y misión dentro de un club deportivo al igual que se realiza dentro de una empresa, pero estos conceptos serán abordados más adelante.

Los directivos de una institución deportiva tienen funciones y obligaciones, las que pueden ser entendidas como la conducción y toma de decisiones adecuadas para el beneficio de la institución que dirigen.

La parte administrativa tiene entre sus funciones y responsabilidades las de gestionar el funcionamiento de la institución en sus diferentes áreas: Financiera, Deportiva, Comercial, Recursos Humanos, etc.

El cuerpo técnico tiene entre sus labores las de conducir e implementar las estrategias más adecuadas para que se obtengan los resultados deportivos esperados.

Los jugadores tienen entre sus tareas las de llevar a la práctica las ideas que el cuerpo técnico les ha transmitido para de esta manera conseguir el objetivo trazado.

De esta manera podríamos desarrollar también las funciones de cada jugador y observar como cada miembro del club posee una descripción de labores específicas orientadas a un mismo fin, que puede ser la obtención de determinado campeonato. Del mismo modo como una empresa comercial define funciones para cada uno de sus miembros con miras a un objetivo, que puede ser alcanzar el primer lugar en las ventas a nivel nacional dentro de su rubro.



Para que el funcionamiento en conjunto de cada una de estas personas sea armonioso, como se indicó párrafos arriba, es fundamental que exista un clima laboral adecuado, el mismo que para fines del presente artículo llamaremos Clima Social, utilizando la terminología de R.H. Moos, B.S. Moos y E.J. Trickett (1974) . Un clima social positivo tiene incidencia directa sobre la satisfacción y por consiguiente sobre la producción individual y organizacional. En el caso de un club deportivo, la producción estaría medida por los puntajes que se acumulan fecha a fecha durante un campeonato, así como en una empresa comercial está medida por las ventas realizadas campaña a campaña.

No es nuestra intención en este artículo la de mercantilizar el deporte, actividad que tanto nos gusta y apasiona Pero es importante realizar este paralelo para comprender que los resultados que pudiera obtener un equipo durante un campeonato son el fruto directo de muchos otros factores, y uno de ellos es el clima social existente en la institución en su conjunto.

La idea de clima social es un constructo psicológico íntimamente relacionado con el de satisfacción y que atañe directamente al individuo e indirectamente al grupo al cual pertenece.

El clima social se define como la sensación general y subjetiva de bienestar o disgusto que prevalece en una organización, producto del conjunto de percepciones que tienen los miembros de la misma sobre las relaciones y demás factores que influyen en su desempeño y calidad de vida laboral.

En un intento de integración de los distintos postulados sobre los factores que influyen en el clima social, los hemos agrupado en cuatro conceptos de utilidad para comprenderlo y lograr medirlo en un grupo determinado. La base de esta integración la conforma el trabajo de R.H. Moos, B.S. Moos y E.J. Trickett¹ (1989), quienes construyeron una escala para medir el ambiente social existente dentro de un grupo determinado.



- **Identidad de equipo:**

Implica el grado en que las personas se preocupan y comprometen con su actividad, al mismo tiempo que se ayudan y colaboran mutuamente entre pares, y los jefes o conductores cooperan y animan a las personas y demuestran interés por un trato amable y cercano. En otras palabras sería el grado en que las personas “tienen puesta la camiseta”.

- **Flexibilidad:**

Se refiere al grado en que se fomenta la autonomía y la iniciativa propia en todas las personas, se escucha la diversidad de opiniones, y las reglas o presión constante no son utilizadas por parte de los jefes o autoridades para mantener al resto dominado.

- **Claridad:**

Es el grado en que se percibe una estructura planificada de trabajo. Las expectativas sobre las funciones de cada quien son bien conocidas. Las reglas y objetivos, así como los pasos a seguir para conseguirlos, están bien definidos.

- **Comodidad:**

Es el grado en que el ambiente físico contribuye a crear un entorno laboral agradable.



Para delimitar el presente artículo al plano deportivo, pasaremos a explicar de que manera estos factores influyen en el rendimiento de los jugadores de un equipo profesional de fútbol.

Identidad de equipo:

Es fácil apreciar cuando un jugador no se entrega íntegro por la institución a la que pertenece. Si un jugador no se siente comprometido con su club, difícilmente trabajará con empeño ni dará ese esfuerzo adicional que en todo momento le solicitará la hinchada. Los jugadores deben no solo “ponerse la camiseta” sino que además deben “sudarla”. Para lograr este grado de implicación, los jugadores deben sentir al club como propio, y deben identificar a los objetivos de este, como sus propios objetivos.

Es posible incrementar el grado de compromiso que sienten los jugadores aumentando el nivel de participación que pudieran tener en la toma de decisiones. Si bien la decisión final no será de ellos, deben sentir que sus opiniones son escuchadas y no que solamente son simples ejecutores de las indicaciones dadas por el cuerpo técnico.

Este es quizá uno de los factores más importantes si se trata de un deporte de equipo. Si no existe un trabajo en conjunto por parte de los jugadores y si ellos no sienten que todos los miembros de la institución, incluyendo la parte administrativa, ejercen un apoyo mutuo constante, la sensación de bienestar irá decreciendo, ya que sentirán que están remando solos cuando nadie más lo hace con ellos, o que probablemente los dejen ahogarse cuando hayan caído al agua. Los jugadores de un equipo profesional deben sentir que forman parte de una sola entidad y que detrás de ellos hay todo un equipo que los apoya y sostiene. La cohesión grupal debe manifestarse no solo entre los jugadores y el cuerpo técnico, sino también con los directivos y administradores del club o institución.



Para lograr la cohesión grupal son importantes las actividades de integración y camaradería. El que las personas se conozcan en ambientes ajenos al que los une laboralmente y que sean concientes de la presencia de gente que probablemente ni sabían que existía, ayudará a incrementar el sentido de equipo, pertenencia, y apoyo mutuo, lo que repercutirá en un trabajo más sólido.

Si los jugadores del club sienten a los dirigentes como personalidades lejanas y frías, no se sentirán motivados a esforzarse. Si esto es así, mucho más importante es que sientan cercanos a su entrenador y demás miembros del cuerpo técnico.

Si perciben que sus dirigentes están con ellos y los acompañan en los entrenamientos y partidos, y se preocupan por ellos como personas y no solo como jugadores contratados, el grado de motivación será mayor. Del mismo modo, si el entrenador participa de los entrenamientos activamente y no solamente dirigiendo desde fuera, probablemente incremente aun más la sensación de bienestar por parte de los jugadores.

Flexibilidad:

Los jugadores como miembros de un equipo deben seguir ciertas pautas dentro de una estrategia planteada para obtener los mejores resultados. El director técnico es el llamado a establecer la manera en que se debe afrontar determinado partido para alcanzar el objetivo. Sin embargo, esto no implica que el jugador no pueda hacer uso de su criterio personal en aquellos momentos del partido en los cuales la situación se torna ambigua o en los que considera que por las circunstancias sería preferible aplicar otra estrategia.

Por ejemplo si a un jugador le han encargado dedicarse netamente a la marca de un oponente específico, él debe cumplir esta indicación de la mejor manera. Sin embargo, si en un pasaje del partido encuentra las condiciones idóneas para desbordar y generar una posibilidad de anotar, debe hacer uso de su criterio personal para ejecutar la acción que le parezca más correcta en ese momento dado.



Los jugadores son los que mejor se conocen a ellos mismos y los que mejor conocen las características de un determinado partido ya que son ellos los que están en el campo de juego y son ellos los que juegan. Descartar las opiniones de quienes se encuentran en el “campo de batalla” sería una decisión equivocada.

El entrenador es la persona preparada para leer la dinámica del partido e implementar la estrategia más adecuada, pero puede enriquecerse mucho más si escucha las opiniones de sus jugadores y analiza la mejor alternativa entre varios puntos de vista.

Esto no quiere decir que los jugadores van a convertirse en los entrenadores y que van a desplazarlo quitándole autoridad, simplemente son parte de un mismo equipo que busca los mismos objetivos, y deben sentir que su aporte es valioso, como en realidad lo es.

Por otro lado, si bien los jugadores deben seguir ciertas reglas y normas básicas como miembros de un grupo e institución determinados para mantener la disciplina, no deben sentir que se les priva de libertad. Las reglas están establecidas, y un control excesivo puede provocar justamente que los jugadores actúen en contra de ellas.

Lo prohibido muchas veces es más apetecible. Por este motivo, la mejor manera es definir claramente las normas dentro del grupo, hacerlas de conocimiento general, y ejercer un control flexible que apele a la madurez y sentido común del deportista. En este sentido, las sanciones si son importantes. Estas deben ser aplicadas ante cualquier quebrantamiento de las reglas y sin importar el autor del hecho.

Este punto es muy delicado, ya que muchas veces los jugadores no están acostumbrados a un trato de este tipo en el cual ellos mismos ejerzan el control de su comportamiento, por lo que se debe ir manejando de acuerdo al grupo y a cada uno de sus integrantes, en función de sus características personales.



Si bien la presión es una característica natural en los deportes de alta competencia y los deportistas deben aprender a vivir con ella y a evitar que esta perjudique su normal funcionamiento, la misma no debe incrementarse desde el interior del club ni a través de miembros del mismo equipo o cuerpo técnico, o incluso dirigentes. Los deportistas deben ser exigidos para rendir al máximo, pero esta exigencia no debe convertirse en una constante ni agobiar a las personas a tal punto que disminuyan sus deseos de asistir a los entrenamientos o que busquen evadir responsabilidades por temor a fallar.

La presión debe existir, pero debe ser una presión positiva. El jugador debe sentir que sus compañeros y el cuerpo técnico lo exigen, pero que si no consigue los resultados esperados seguirá siendo apreciado por lo que es y no despreciado por los objetivos que no consiguió.

Claridad:

Cada jugador debe conocer de manera precisa que es lo que se espera de su rendimiento y de su aporte al equipo. El rol que debe cumplir dentro del funcionamiento del equipo debe estar bien definido y no debe permitir ambigüedades. Esto le facilitará un mejor desenvolvimiento y permitirá que destine todas sus energías solo a las labores encomendadas y que no se desgaste en tareas que no le corresponden.

La comunicación es primordial en este punto. Si no hay comunicación los jugadores difícilmente sabrán que esperan de ellos y se limitarán a actuar de acuerdo a su propio criterio, generándose gran confusión dentro del equipo ya sea porque dos jugadores se cruzan en sus funciones o porque nadie cubre una situación pensando que le corresponde a otro.

Los jugadores deben percibir que existe un esquema planificado de trabajo que facilite la eficiencia y permita que el trabajo fluya con normalidad y sin mayores contratiempos. Si



esto no ocurre, se pueden sentir desprotegidos dentro de un ambiente informal en el que cada día se improvisa el trabajo y se avanza conforme se van dando los acontecimientos.

Las funciones de los directivos deben también estar bien definidas ya que muchas veces la percepción es que algún dirigente se atribuye responsabilidades que le competen al director técnico y esto produce un conflicto entre ambas partes, generando malestar y una incomodidad que perjudica la producción del equipo.

En este punto podemos mencionar la importancia de establecer una misión y una visión dentro de la institución. La visión, siempre vinculada al futuro, representa el ideal del club, aquello a lo que desea llegar, y aquello para lo que se esfuerza cada día. La misión puede representar el compromiso que el grupo ha asumido para con sus seguidores o hinchas y la sociedad en general, así como con las personas que la conforman internamente.

Tener claramente definidas tanto la visión como la misión facilita el alineamiento de todas las personas que conforman una institución deportiva con los objetivos de la misma, pudiendo llegar a representar, si es que han sido establecidas adecuadamente, los objetivos de cada uno de manera individual.

Comodidad:

Todas las personas que forman parte del club deben tener las comodidades básicas y la infraestructura indispensable para el mejor cumplimiento de sus labores. Esto debe darse tanto en la parte administrativa como en el grupo deportivo. Las instalaciones deben ser las adecuadas, y deben contar con las herramientas necesarias para poder realizar un trabajo apropiado.



La institución debe velar por el bienestar de las personas que trabajan dentro de ella, para que se encuentren a gusto y con deseos de llevar a cabo sus responsabilidades.

Todos estos factores mencionados influyen de manera directa en la satisfacción que puedan sentir quienes forman parte de una institución deportiva.

En este punto es importante mencionar el papel del dinero dentro de este planteamiento. El dinero es un elemento importante para evitar la insatisfacción pero no logrará fomentarla, o por lo menos no de manera sostenida, a diferencia de los elementos mencionados.

Cuando la retribución económica falta, o no es percibida como equitativa al trabajo realizado, produce insatisfacción, generando probablemente una baja en el nivel productivo de las personas y una sensación de malestar. Sin embargo cuando esto no sucede y por el contrario, las personas están bien recompensadas y gozan de una estabilidad apropiada, la satisfacción y el clima positivo no son garantizados.

El aspecto económico es un elemento a ser considerado y complementario de los aspectos trabajados en el presente artículo para poder de esta manera garantizar un clima apropiado y una satisfacción plena por parte de las personas. Si los elementos planteados líneas arriba están presentes pero la retribución económica no es la apropiada, entonces el clima puede verse distorsionado y no se dará una percepción clara sobre el mismo. Sin embargo, es más probable que exista un buen clima social incluso cuando el aspecto económico no es satisfactorio, a que se de cuando lo que escasea son los factores mencionados de identidad, flexibilidad, claridad y comodidad.

Es importante tener en cuenta que el clima social es un aspecto subjetivo y que para ser medido debe ser a través de la información que cada una de las personas implicadas pueda darnos. Las evaluaciones de clima social por medio de encuestas y focus group son fundamentales para poder conocer la situación del grupo y poder tomar las medidas



correctivas necesarias para incrementar la calidad de vida laboral y la productividad del equipo.

Es importante también mencionar que al ser un aspecto subjetivo, entran a tallar las expectativas que pudiera tener cada persona al ingresar a determinada institución. Estas expectativas determinarán las percepciones que pudiera tener de los procesos o estructuras con que se encuentre. Si las expectativas con que llega no son coherentes con lo que encuentra en la realidad, su percepción del clima será negativa. Si por el contrario la realidad cubre sus expectativas o mejor aun, las supera, entonces la percepción que tenga del clima será muy favorable.

Como hemos podido apreciar, el concepto de clima social puede ser fácilmente aplicado al ámbito deportivo con grandes probabilidades de éxito, y es al mismo tiempo un factor muchas veces descuidado en las instituciones deportivas.

Desde nuestra posición consideramos que este aspecto puede y debe ser incluido dentro de los aportes que la psicología puede aplicar en el trabajo deportivo, a través del adecuado diagnóstico y la intervención precisa. Es importante que este diagnóstico sea realizado por personas ajenas a la institución para eliminar las posibles dudas o temores propios de toda evaluación, y para conseguir la radiografía más exacta posible de la realidad. El trabajo tanto con los deportistas, cuerpo técnico y dirigentes es vital para propiciar un ambiente de comodidad psicológica que facilite un mejor desempeño y la obtención de los resultados.

Los jugadores no juegan solos, sino que se encuentran inmersos dentro de un grupo social que influirá en su desempeño y en su calidad de vida. De las características que primen en este grupo social dependerá en gran medida que esta persona llegue en última instancia a alcanzar la autorrealización personal, influida también por otros muchos factores que podrían generar la publicación de un nuevo artículo.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA
DEL DEPORTE ARGENTINA
Fundada en 1992

REFERENCIAS:

1. Moos, R.H., Moos, B.S., y Trickett, E.J. (1989). *FES-WES CIES-CES. Escalas de Clima social*. Madrid: TEA. (original publicado en 1974).
2. Caravedo Molinari, L. (2005), Factores de Indisciplina. www.psicod.com
3. Nieri Romero, D. (2006). Ronaldinho Gaucho: La Alegría del Fútbol. www.psicod.com
4. Hellriegel, D. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Thomson Learning.