



MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN EFICAZ DE EQUIPOS DE DEPORTE BASE

MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN EFICAZ DE EQUIPOS DE FÚTBOL BASE



1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

1.1 INTRODUCCIÓN

Llevar un grupo humano en cualquier actividad no es fácil. Conducir este grupo hacia el éxito grupal y personal todavía más.

Existen muchos factores incontrolables o muy difícilmente controlables (lesiones, cuestiones personales de jugadores, situación financiera del club...), y más todavía para una persona sola.

Y, además, desgraciadamente los resultados deportivos son el único dato con el que se nos califica externamente.

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

1.1 INTRODUCCIÓN

DIRIGIR EQUIPOS engloba acciones humanas tan vitales y complicadas como...

CONOCER

PREPARAR

ENSEÑAR

CORREGIR

ANIMAR

CONVIVIR

COMUNICAR

ANALIZAR

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

1.2 DEFINICIÓN

DIRECCIÓN



- La dirección es el punto hacia donde nos dirigimos, el camino que hemos de seguir para llegar a un sitio.
- Si un tren sale dirección Madrid, tenemos claro que debe llegar a Madrid.
- Es el hecho de dirigir algo. El director de un grupo de teatro lleva la dirección.

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

1.2 DEFINICIÓN

DIRIGIR



- Hacer que algo o alguien se mueva o vaya hacia un lugar. Los pilotos dirigen los aviones.
- Es hacer funcionar ese algo o alguien de una manera determinada. Dirigir una orquesta es hacer que toquen bien.

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

1.2 DEFINICIÓN

EQUIPO/GRUPO



- Grupo de personas que practican juntas un deporte o juegan un campeonato.
- Realizan el mismo trabajo, tienen la misma responsabilidad.

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

DIRECCIÓN DE EQUIPOS

EL HECHO DE INTERCALAR LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS, TÁCTICOS Y PERSONALES PROPIOS DEL ENTRENADOR PARA CONSEGUIR UNA RELACIÓN DE GRUPO SATISFACTORIA ENTRE ÉL, SU EQUIPO, Y EL ENTORNO QUE LOS RODEA

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

1.3 CONSIDERACIONES

- ✓ NO BUSCAR FORMULAS MÁGICAS QUE SIRVAN PARA TODOS LOS GRUPOS
- ✓ HAY QUE TENER ESPÍRITU CRÍTICO RESPECTO A LA PRÁCTICA COMO DOCENTES Y ENTRENADORES
- ✓ DEBEMOS CENTRARNOS EN EL JUGADOR, CONOCERLO
- ✓ ES FUNDAMENTAL QUE CREAMOS EN NUESTRO TRABAJO, QUE ES IMPORTANTE

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

1.3 CONSIDERACIONES

- ✓ NO BUSCAR FORMULAS MÁGICAS QUE SIRVAN PARA TODOS LOS GRUPOS
- ✓ HAY QUE TENER ESPÍRITU CRÍTICO RESPECTO A LA PRÁCTICA COMO DOCENTES Y ENTRENADORES
- ✓ TRANSMITIR UNA ACTITUD POSITIVA, ADECUADA Y CORRECTA HACIA LOS JUGADORES/AS
- ✓ MANTENER UNA SENSIBILIDAD ENTRE LAS DIFERENCIAS HUMANAS Y BÚSQUEDA DE RECURSOS PARA SABER ATENDER ESA DIVERSIDAD
- ✓ SER CONSCIENTE DE LA IMPORTANCIA DEL ENTRENADOR COMO EDUCADOR, Y DE NUESTRA INFLUENCIA SOBRE LA EDUCACIÓN Y POSTERIORES ACTUACIONES DEL JUGADOR

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

1.3 CONSIDERACIONES

- ✓ VALORAR LAS ACTUACIONES EDUCATIVAS POR ENCIMA DEL RENDIMIENTO DEPORTIVO
- ✓ UTILIZACIÓN DEL LENGUAJE ADECUADO A LAS EXPLICACIONES, EXPOSICIONES O DEMOSTRACIONES
- ✓ RESPETO Y COMPRENSIÓN HACIA LA TAREA ARBITRAL Y EL REGLAMENTO DEPORTIVO
- ✓ CONSCIENCIA DE CORDIALIDAD Y AMABILIDAD A LA HORA DE RELACIONARSE CON OTRAS PERSONAS
- ✓ PUNTUALIDAD PARA COMENZAR Y ACABAR LAS ACTIVIDADES

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

OBJETIVOS A
CONSEGUIR
EN LA
DIRECCIÓN
DE EQUIPOS

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

- Identificar las características psicológicas más significativas de los diferentes periodos de la evolución de un jugador (etapa de inicio, de desarrollo...)
- Describir las características de los modelos de relación del entrenador con los jugadores

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

- Definir las características del entrenador y su responsabilidad como formador
- Identificar la responsabilidad del entrenador en el desarrollo deportivo y humano del jugador

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

- Describir la influencia de los grupos humanos no deportivos en el desarrollo deportivo del jugador en etapa de iniciación, teniendo en cuenta su juventud
- Detectar los diferentes intereses de los jugadores respecto al fútbol

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

- Valorar el rol social del árbitro de fútbol y la responsabilidad del entrenador delante de la autoridad
- Dirigir un equipo de fútbol durante una sesión de entrenamiento o partido, respetando y haciendo respetar las normas establecidas por el reglamento y las bases del juego limpio

EJERCICIOS – TEMA 1

Contesta las siguientes preguntas en un archivo a parte y súbelas en el apartado de "Entrega" que aparece más abajo:

1. ¿Por qué crees que actualmente las directivas de los clubes tienen tan poca paciencia con los formadores/técnicos y no esperan a final de temporada para valorarlos?
2. ¿Cuál crees que es la etapa evolutiva en la que un director de equipos tiene más fácil gestionar una plantilla de jugadores/niños? ¿Por qué?
3. Indica, en el caso de que actualmente dirijas un equipo, cuál es el objetivo competitivo que te has marcado como entrenador, y cuál como educativo.



Universidad de Navarra

CSBM

Documento de Investigación

DI nº 704

Septiembre, 2007

CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Sandalio Gómez

Magdalena Opazo

Carlos Martí

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2007 IESE Business School.

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Sandalio Gómez*

Magdalena Opazo**

Carlos Martí**

Resumen

El documento pretende abordar las organizaciones que pertenecen al mundo del deporte y tratar de comprender las características estructurales esenciales de las organizaciones deportivas. Las organizaciones que operan en este contexto se demuestra que viven en un proceso constante de ajuste (debido fundamentalmente a la profesionalización y comercialización del deporte), lo que se traduce en la existencia de una gran variedad de formas estructurales, de carácter dinámico en tanto están continuamente ajustándose al entorno cambiante.

El trabajo parte de una revisión y análisis de la bibliografía sobre estructura organizacional de entidades deportivas y expone las particularidades de las organizaciones que operan en el mundo del deporte, así como los principales elementos a tener en cuenta a la hora de mirar sus características estructurales. El documento ofrece un marco para la clasificación de las organizaciones deportivas en función de la misión, objetivo y actividad principal que desarrolla la organización deportiva (organismos de gobierno deportivo, organizaciones proveedoras de actividad deportiva y organizaciones productoras de eventos deportivos), y termina con la descripción de las principales características estructurales de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte.

* Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

** Asistente de Investigación, IESE

Palabras clave: estructura organizacional, organizaciones deportivas, organización.

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Introducción

Desde los años cincuenta, las organizaciones han sido fuente de numerosas investigaciones por parte de las ciencias sociales y, entre los muchos temas que han sido investigados, la estructura de las organizaciones ha sido de los más relevantes. No sólo la estructura en sí misma, sino también las consecuencias de ésta sobre el desempeño de las personas, la distribución de poder y los sistemas de control, entre otras. La bibliografía sobre estructura organizacional es bastante extensa, tanto en libros como en publicaciones académicas, y en la actualidad existen diversas perspectivas y enfoques para comprender las distintas formas que pueden tener las organizaciones. A pesar de que se han estudiado las características estructurales de una gran diversidad de organizaciones pertenecientes a distintos sectores, la bibliografía sobre organizaciones deportivas, en particular, es aún bastante escasa.

El presente documento pretende, justamente, abordar a estas organizaciones que pertenecen al mundo del deporte, para lo cual se ha realizado una revisión y análisis de la bibliografía que hasta hoy se ha escrito sobre este tema. Lo primero que se aprecia es que las organizaciones más estudiadas son aquellas cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte. La mayoría de las veces, la reflexión sobre las características estructurales de estas organizaciones deportivas se ha dado en el contexto de los cambios que ha experimentado el deporte en los últimos tiempos y los desafíos que esto ha supuesto a la forma tradicional de configurar estas organizaciones y de medir su efectividad. Esta situación se ha traducido en que las organizaciones que operan en este contexto vivan constantemente en un proceso de ajuste, lo que se traduce en la existencia de una gran variedad de formas estructurales, de carácter dinámico en tanto están continuamente ajustándose al entorno cambiante.

Para comprender las características estructurales esenciales de las organizaciones deportivas, resulta fundamental empezar con algunas primeras nociones de lo que la teoría de las organizaciones señala en materia de estructura organizacional; luego, conocer las particularidades de las organizaciones que operan en el mundo del deporte y los principales elementos a tener en cuenta a la hora de mirar sus características estructurales; para terminar con la descripción de las principales características estructurales de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte.

La estructura de una organización

Una parte importante de la bibliografía sobre organizaciones se refiere a la forma a través de la cual éstas logran dividir y coordinar las tareas que desarrollan, orientándolas a la consecución de un objetivo determinado. Esta división del trabajo es un aspecto fundamental de la definición de estructura de las organizaciones y se conoce también como proceso de diferenciación. Sin embargo, una vez que se ha dividido el trabajo en diversas tareas, es también fundamental coordinar las partes para lograr un objetivo común, proceso que se conoce como integración. En este sentido, la diferenciación y la integración son dos procesos clave para comprender la estructura de una organización (Hodge et al., 2003).

Diferenciación e integración se relacionan con el grado de complejidad de la organización: a mayor diferenciación, mayor necesidad de coordinación y control, por tanto, más compleja la organización. Las organizaciones pueden tener distintos niveles de complejidad, lo que permite explicar la variedad de composiciones estructurales que existen. Pero esto no sólo se relaciona con la diferenciación e integración, sino también se asocia a la influencia de factores como el medio externo y tecnológico que enfrenta la organización, además de características internas como la naturaleza del personal, las tradiciones y la toma de decisiones, entre otras. Esto refleja que la complejidad debe estudiarse desde un enfoque multifacético y no partir de presunciones a priori como la tradicional relación entre tamaño y complejidad (Hall, 1973).

La diferenciación es una posible dimensión para medir la complejidad de una organización, la que puede hacer referencia a una diferenciación horizontal, vertical o a la dispersión espacial (Hall, 1973). La primera, la diferenciación horizontal, se refiere a la forma en que las tareas realizadas se subdividen entre sus miembros en tareas rutinarias y uniformes (estandarización), o bien a la división de las tareas según el grado de conocimientos específicos que se requieren para realizarlas (especialización). La diferenciación vertical se asocia a los niveles jerárquicos de control y toma de decisiones en la organización; y, por último, la dispersión espacial se relaciona con la distribución espacial del personal o de las actividades (Hall, 1973).

Al proceso de diferenciación de una organización le tiene que acompañar uno de integración orientado a coordinar las tareas que se llevan a cabo en la organización (Hodge et al., 2003). Para lograr esto se necesita definir mecanismos de control, canales de comunicación y líneas de dirección que configuren la manera particular de cada organización de coordinarse y conseguir las metas de la organización. En este sentido, la integración contempla una formalización de reglas, políticas y procedimientos, y una centralización orientada a definir el lugar en el que se toman las decisiones dentro de la organización. Formalización y centralización son mecanismos estructurales para la integración y reflejan el nivel de complejidad de la organización, aunque existen otros mecanismos no estructurales que también contribuyen a la función de integración, como los roles de enlace, la formación de equipos y la cultura organizacional (Hodge et al., 2003).

La formalización de reglas, políticas y procedimientos contribuye a la coordinación a través del control que ejerce sobre la discrecionalidad de cada individuo y sobre el comportamiento de éstos al interior de la organización. Una organización altamente formalizada contará con un amplio número de normas y reglas, además de exhaustivas políticas y procedimientos guiando las operaciones. De este modo, la formalización permitirá controlar las contingencias afrontadas por la organización, pero el grado en que las normas, reglas, políticas y procedimientos están presentes y formalmente definidos variará de una organización a otra y entre los distintos niveles jerárquicos al interior de una misma organización. Por tanto, esto determinará los diferentes grados de complejidad entre organizaciones y las diversas formas estructurales que puedan existir.

Otra forma de coordinación se relaciona con la definición del lugar donde se toman las decisiones en la organización o lo que se ha llamado centralización. Este concepto hace referencia a la forma como se distribuye el poder en una organización, lo que tiene importantes consecuencias sobre el desempeño de una organización y sobre el comportamiento de sus miembros. Tanto una organización descentralizada como una centralizada tienen sus desventajas, pues mientras una centralizada resuelve mejor el tema del control y la coordinación, una descentralizada hace más fácil la adaptación frente a los cambios. La elección entre una forma u otra dependerá de las metas de la organización, de la relación con el entorno, de la dispersión geográfica y de otras particularidades de las operaciones diarias de cada organización, pero la centralización o descentralización también definirá el grado de complejidad de la organización y las características de su forma estructural.

Diferenciación, formalización y centralización son características estructurales, y la definición que adquieren en cada organización hace referencia a la estructura formal de ésta y a su grado de complejidad. Sin embargo, la definición de la estructura de una organización no sólo está determinada por la configuración de estos elementos, sino que existen, además, un conjunto de factores que también influyen sobre los procedimientos y operaciones propios de la organización. En función de esto, algunos autores resaltan la importancia del entorno en la definición de la estructura de una organización, ya sea en relación a los cambios que afectan a la tecnología que utiliza la organización (Burns y Stalker, 1961), o a las condiciones del entorno al que se enfrenta la organización (Lawrence y Lorsch, 1967), o también hay quienes vinculan la estructura de la organización a las metas que ésta persigue (Chandler, 1982). Esto significa que, además de los elementos que configuran la estructura de una organización (diferenciación, formalización y centralización), están los factores contextuales, cuya influencia también contribuye a la definición de la estructura de una organización.

Conocer la estructura de una organización resulta relevante debido a su relación con el funcionamiento de la organización, es decir, una estructura apropiada proporciona líneas de autoridad claras, una correcta distribución de las responsabilidades, además de una diferenciación e integración que resulten eficaces para la consecución de las metas de la organización. Sin embargo, no se puede hablar de la existencia de una forma óptima para estructurar las organizaciones, la forma más adecuada dependerá de las metas que se ha planteado la organización, del entorno en el que opera, además de la tecnología, tamaño y cultura propios de cada organización (Hodge et al., 2003). Es decir, de todas aquellas características que hacen de una organización una entidad particular.

En el presente documento se estudia el caso particular de las organizaciones deportivas, es decir, aquellas organizaciones vinculadas al mundo del deporte. El hecho de pertenecer al mundo del deporte proporciona a estas organizaciones algunas particularidades, que resultan especialmente relevantes en la actualidad, cuando el deporte y sus organizaciones han visto desafiada su tradicional forma de operar debido a la influencia de dos importantes procesos: 1) la profesionalización del deporte, y 2) la comercialización de la actividad deportiva (Chadwick y Beech, 2004). Por tanto, para conocer las características estructurales de estas organizaciones es necesario tener en cuenta las particularidades que la naturaleza misma del deporte imprime sobre las organizaciones que allí operan y los efectos que han tenido los procesos de profesionalización y comercialización a los que estas organizaciones y sus estructuras han debido adaptarse.

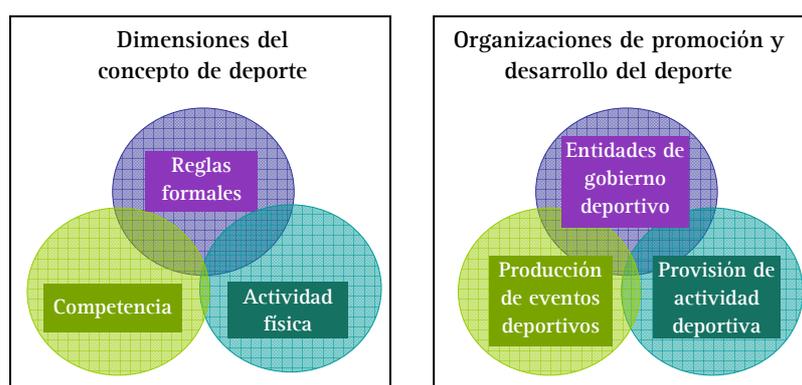
Las organizaciones deportivas

La definición de organizaciones deportivas que existe en la actualidad es bastante amplia, de manera que para profundizar en su estudio y conocer sus características estructurales resulta fundamental definir los distintos tipos de organizaciones que pueden agruparse bajo el concepto de organizaciones deportivas. Trevor Slack, autor canadiense que ha estudiado en profundidad temas estructurales en organizaciones deportivas del tipo federaciones y asociaciones, señala que se considera organizaciones deportivas a todas aquellas entidades sociales que participan del sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad (Slack, 1997).

La amplitud del concepto permite incluir dentro de la definición a un vasto número de organizaciones que pertenecen al mundo del deporte, organizaciones que difieren en su relación con el entorno, en su misión y en los medios o recursos que utilizan para conseguir sus objetivos. Pueden considerarse como organizaciones deportivas tanto a las que producen artículos deportivos como las que producen eventos deportivos, las que televisan eventos deportivos, las que promueven actividades deportivas, etc. Sin embargo, cada una de estas organizaciones tiene metas distintas, opera con distintos tipos de recursos y difieren en su relación con el entorno, lo que sin lugar a dudas determinará la existencia de diversas estructuras según el tipo de organización deportiva en estudio.

La bibliografía que hoy existe sobre organizaciones deportivas se refiere, en su mayoría, a aquellas organizaciones cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte, ya sea a través de la práctica deportiva, de la competición deportiva o de la definición de las normas y reglas que guían tanto la práctica como la competición. Estas tres formas de promocionar y desarrollar el deporte están relacionadas con los tres elementos que componen la definición de deporte: actividad física, competencia y reglas (véase Figura 1).

Figura 1. Las organizaciones deportivas que promueven y desarrollan el deporte y su relación con el concepto de deporte



Cada una de estas organizaciones se hace cargo, de manera central, de alguna de las tres dimensiones del concepto de deporte –eso no significa que no pueda desarrollar cualquiera de las otras dos actividades, aunque en menor intensidad. Esta distinción resulta interesante para comprender la complejidad del mundo del deporte y los límites entre los que se mueven estas organizaciones que, aunque difieren en su objetivo principal, en la actividad que desarrollan, en el nivel en el que operan y en las entidades específicas que las representan, responden todas

a la finalidad superior de promover y desarrollar el deporte. La Tabla 1 refleja las principales características para cada una de estas organizaciones.

Tabla 1

Tipología de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte

	Organismos de gobierno deportivo ¹	Organizaciones proveedoras de actividad deportiva ²	Organizaciones productoras de eventos deportivos ³
Fin superior	Promover y desarrollar el deporte		
Misión	Fomentar el deporte a todo nivel dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente y según modalidad deportiva.	Satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y sociabilizar a través de la participación en actividades deportivas.	Articular los intereses de los equipos o individuos que participan en las competiciones que la entidad organiza.
Objetivo principal	Gobernar un deporte asegurando su promoción y desarrollo tanto a nivel aficionado como profesional, gestionando la administración del mismo, organizando competiciones periódicas y asegurando el respeto a las reglas y el juego limpio.	Proveer de actividades deportivas tanto a nivel recreativo como competitivo, así como a individuos y a equipos, de cara a participar en competiciones oficiales, para conseguir éxitos deportivos e integración social.	Organizar un sistema de competición periódico que asegure los encuentros entre equipos o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un mismo reglamento.
Actividad principal	Gobernar una o más modalidades deportivas.	Proveer de actividades deportivas.	Generar espacios de competición.

La Tabla 1 se refiere a la clasificación propuesta por (Gómez et al., 2006), que contempla tres tipos de organizaciones deportivas en función de la misión, objetivo y actividad principal que desarrolla la organización dedicada a la promoción y desarrollo del deporte. A pesar de que en la realidad estas organizaciones pueden desarrollar simultáneamente actividades de gobierno deportivo, programas de actividad física y competición, esta clasificación está orientada a facilitar la comprensión de las características estructurales de las organizaciones deportivas, las que desde la perspectiva de ciertos autores (Chandler, 1982; Miles y Snow, 1978) deben estar asociadas a los objetivos y tareas que desarrolla cada organización.

Chelladurai (1985) propone otra clasificación, en la que las organizaciones deportivas que proveen servicios deportivos y de actividad física están catalogadas en función de si se orientan al logro de beneficios o no, de si proveen servicios profesionales o de consumo y de si son parte del sector público, privado o tercer sector. Esta clasificación no pretende encasillar a los tipos

¹ Ejemplos: Asociaciones Nacionales, Federaciones, National Sport Organizations, Comités Olímpicos.

² Ejemplos: Clubes deportivos, centros comunitarios, gimnasios, *fitness centres*, universidades, colegios.

³ Ejemplos: Ligas, asociaciones, circuitos, *tours*.

específicos de organizaciones deportivas que existen (clubes, gimnasios, federaciones, asociaciones, etc.) en las distintas categorías que propone el modelo, más bien es una propuesta de variables relevantes a tener en cuenta a la hora de estudiar estas organizaciones. La Tabla 2 expone las categorías propuestas por Chelladurai (1985) para clasificar a las organizaciones deportivas.

Tabla 2

Marco para la clasificación de las organizaciones deportivas (Slack, 1997)

	Servicios de consumo		Servicios profesionales	
	Lucrativos	No lucrativos	Lucrativos	No lucrativos
Sector privado				
Sector público				
Tercer sector				

Fuente: Chelladurai, P. (1985), «Sport Management: Macro perspectivas», Notorio, Sports Dynamics, Londres.

La categorización propuesta por Chelladurai (1985) muestra que es posible clasificar a las organizaciones deportivas desde diversas perspectivas, y su propuesta, en particular, es poner la mirada sobre el sector en el que opera la organización, sobre el objetivo económico que se propone y el tipo de servicio que ofrece. A continuación se ofrecen ejemplos a modo de ilustración para algunas de las categorías que se proponen.

Tabla 3

Ejemplos para la clasificación propuesta por Chelladurai (1985)

	Servicios de consumo		Servicios profesionales	
	Lucrativos	No lucrativos	Lucrativos	No lucrativos
Sector privado	<i>Fitness Centre</i>	Real Club de Tenis Barcelona	G-14	Comité Olímpico Español
Sector público		Parque Deportivo Puerta de Hierro		Consejería de Deportes de Madrid
Tercer sector				

Tanto la clasificación propuesta por Gómez et al. (2006) como la de Chelladurai (1985) proporcionan claves que ayudan a comprender las distintas estructuras que pueden tener las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte. La primera tipología propuesta se basa en las diferencias que existen entre las organizaciones deportivas en cuanto a misión, objetivos y actividad principal, y la segunda pone la mirada sobre el tipo de servicio ofrecido, el objetivo económico de la organización y la fuente de la que obtiene los recursos. La primera clasificación, más cercana a la estrategia de la organización, permite comprender las orientaciones generales de ésta, mientras que la segunda va más a lo particular de su gestión, pero ambas proporcionan claves para comprender las diferencias que hay entre

las distintas organizaciones que existen en el mundo del deporte, diferencias que pueden influir sobre sus características estructurales.

Tabla 4

Propuesta para clasificar las organizaciones de promoción y desarrollo del deporte

	Organismos de gobierno deportivo	Entidades proveedoras de actividad física	Productoras de eventos deportivos
Recursos propios	G-14	Club de Golf NN	Master Series Madrid
Recursos públicos o subvenciones	Consejo Superior de Deportes	Polideportivo NN	Comité Olímpico Español
Recursos propios/subvenciones	FIFA		ACB

La Tabla 4 es un intento por integrar ambos modelos de clasificación. Esta clasificación integrada permite observar a las organizaciones deportivas, dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte, poniendo la mirada sobre su actividad principal y sobre la fuente de la que obtiene los recursos necesarios para el desarrollo de dicha actividad. Se han escogido los tres tipos de organizaciones deportivas de la clasificación de Gómez et al. (2006) y se ha integrado el objetivo económico y sector de la propuesta de Chelladurai (1985) en la variable fuente de recursos, de manera que permita agrupar el nivel de la estrategia de la organización con la fuente de la que obtiene los recursos con los que opera. Sin embargo, para comprender las características estructurales de las organizaciones deportivas es necesario no sólo diferenciar entre los tipos de organizaciones que promueven y desarrollan el deporte, sino además, conocer aquellos otros factores que influyen sobre la definición de la estructura. Desde la perspectiva de la teoría de la organización, esos otros factores que influyen sobre las características estructurales de una organización son aquellos relacionados con el contexto (Chandler, 1982; Miles y Snow, 1978) y que se verán a continuación.

Considerando la amplitud del concepto de organizaciones deportivas y la variedad de organizaciones que pueden agruparse bajo este término, resulta fundamental delimitar las formas a través de las que una organización puede participar del mundo del deporte. La clasificación aquí propuesta responde a las particularidades de aquellas organizaciones deportivas cuya finalidad superior es la promoción y desarrollo del deporte, que son las que se analizarán a lo largo de la siguiente nota. Las diferencias que existen entre estas organizaciones resultan muy relevantes para comprender sus características estructurales, diferencias que aquí se han centrado en la misión, objetivos, actividad principal, recursos y entorno en el que opera la organización.

Influencia del contexto en el diseño estructural de las organizaciones deportivas

A partir de la década de los sesenta, la teoría de las organizaciones ha dado cada vez mayor relevancia a la influencia del contexto, es decir, «al conjunto de circunstancias que la organización debe afrontar» (Hodge et al., 2003), debido a sus efectos sobre el diseño y

comportamiento de una organización. Entre los factores contextuales más mencionados en la bibliografía se encuentran el tamaño de la organización, la tecnología utilizada y el entorno de la organización. Factores que, desde la perspectiva de la teoría de la contingencia, determinan la gestión y estructura de una organización.

La bibliografía sobre organizaciones deportivas también suele dar relevancia a estos factores contextuales y, de manera especial, al entorno. El entorno de las organizaciones deportivas está conformado por otras organizaciones, que pueden ser del tipo departamentos de gobierno, clubes, contrapartes locales, nacionales e internacionales, entidades promotoras de múltiples deportes, instituciones educativas, patrocinadores y otras muchas organizaciones (Slack e Hinings, 1987), y aunque las relaciones con unas y otras difieran, todas son fundamentales para la consecución de la finalidad de promover y desarrollar el deporte.

Para las organizaciones deportivas, la relación con el entorno se caracteriza por ser del tipo competencia-interdependencia (Stern, 1979). Estas organizaciones necesitan del resto de las que componen el sector del deporte para su supervivencia. Por un lado, compiten entre ellas en el acceso a los recursos escasos, pero por otro, necesitan de ellas para producir el encuentro deportivo de carácter competitivo, que es fundamental para la promoción y desarrollo del deporte. La competencia por el acceso a los recursos se debe en el deporte, al igual que en la gran mayoría de los sectores, a que los recursos son escasos y limitados. En el caso del deporte, esto se refleja en el hecho de que muchas veces un deporte en particular tiene más recursos que otros, o incluso, en que dentro de un mismo deporte, un equipo en particular tiene más recursos que el resto. A pesar de la competencia por los recursos, tanto deportes como equipos necesitan de otros para promover y desarrollar la actividad física y la competencia regulada.

La naturaleza misma de la competencia en el deporte es muy distinta de la competencia que se da en otros ámbitos. En el deporte, la finalidad del encuentro no consiste en eliminar al competidor más débil, sino que existe una interdependencia entre adversarios y una necesidad de mantener, en cierta medida, la equidad y balance entre los competidores (Elias y Dunning, 1992). Sólo de este modo es posible conservar la incertidumbre del resultado, que es lo que finalmente mantiene el interés del espectador (Toft, 2003). En este sentido, lo que sucede en la relación entre organización y entorno en el deporte, responde a la naturaleza misma del mundo del deporte, imprimiendo su sello en las operaciones y procedimientos de las organizaciones que participan de él.

También como factor contextual suele mencionarse la situación política, económica y social en la que operan las organizaciones deportivas. La creciente relevancia social que ha adquirido la promoción y desarrollo del deporte en la sociedad moderna, sitúa al deporte en una posición tal que acaba viéndose afectado por la situación política, social y económica que le rodea. La situación política le afecta en tanto un gobierno puede tener mayor interés que otro en promocionar y desarrollar el deporte; la situación económica, en tanto un país más rico tiene más recursos para promocionar y desarrollar un deporte que uno más pobre; y la situación social, en tanto en un país un deporte puede haber conseguido mayor popularidad que en otros, o el deporte, en general, está más desarrollado que en otros. Por tanto, el contexto político, económico y social se relaciona con la relevancia del deporte en la sociedad y con los recursos que existen para la promoción y desarrollo del mismo, y por tanto afecta a las operaciones internas de las organizaciones deportivas.

Otro factor contextual es la tecnología, la que puede «referir al conocimiento, las herramientas, las máquinas, la información, las habilidades y los materiales que se utilizan para completar las tareas dentro de las organizaciones» (Hodge et al., 2003). Aunque no ha sido un factor

contextual muy considerado en la bibliografía sobre estructura de las organizaciones deportivas, ciertamente los cambios en la tecnología utilizada en el sector deportivo han traído consigo importantes consecuencias a nivel de las organizaciones deportivas.

Una de las tecnologías que utilizan las organizaciones deportivas es la de las denominadas tecnologías de la información y comunicación (TIC). Los avances que han experimentado tales tecnologías se han traducido en interesantes oportunidades para estas organizaciones deportivas, que se han encontrado con nuevas fuentes de las que conseguir recursos. Primero, la radio; más adelante, la televisión, y hoy, Internet, se han transformado en herramientas para la transmisión de los encuentros deportivos y para la difusión de las actividades destinadas a promover y desarrollar el deporte, lo que tiene mucha relación con los procesos de comercialización y de profesionalización que viene experimentando el deporte en los últimos tiempos y que han generado importantes cambios en las organizaciones y personas que participan del mundo del deporte.

Un tercer factor contextual relevante es el tamaño de la organización. «Con un tamaño cada vez más creciente viene la complejidad. Conforme una organización crece, sus operaciones y estructura invariablemente llegan a ser más difíciles de gestionar» (Hodge et al., 2003). La medición de tamaño más utilizada en la teoría de las organizaciones se refiere al número de personas que integran la organización, pero eso no quiere decir que sea la única forma de medirlo. En el caso de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte, además del número total de personas que forman parte de la organización, suele considerarse también el número de personal voluntario respecto del personal profesional que trabaja en la organización, temas de presupuesto y del personal deportivo y no deportivo.

En síntesis, los tres factores contextuales que con frecuencia se tienen en cuenta al observar la estructura de las organizaciones deportivas son: el entorno, la tecnología y el tamaño, que resultan muy relevantes al estudiar la estructura de las organizaciones deportivas, en la medida en que están relacionados con dos procesos fundamentales que ha experimentado el deporte en los últimos tiempos: la profesionalización y la comercialización.

Profesionalización y comercialización del deporte

En la historia del deporte han tenido cabida dos importantes procesos que han marcado el paso a lo que se ha llamado en alguna ocasión deporte moderno. Estos procesos son el de profesionalización y el de comercialización. Ambos han transformado profundamente al deporte y, aunque algunas disciplinas lo han experimentado más pronto que otros o con mayor profundidad que otros, todas se van acercando a lo que hoy se ha llegado a llamar el negocio del deporte (Chadwick y Beech, 2004) o la industria del deporte (Foster et al., 2005).

El proceso de profesionalización en el deporte se refiere tanto a las personas como a las estructuras, en el sentido de que se asocia al paso de los deportistas de un estado aficionado a otro profesional, y a la racionalización del operar de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte. A continuación se describe en breves palabras el proceso que ha experimentado el deporte en los últimos tiempos.

Los primeros reglamentos deportivos (Gran Bretaña, mediados del siglo XIX) «exigían el carácter “amateur” de los participantes y desaconsejaban la participación de los trabajadores en las competiciones deportivas, para que no se distrajeran de sus obligaciones laborales» (García

Ferrando et al., 2002). Sin embargo, el lugar que ha conseguido el deporte en la sociedad lo ha ido conduciendo en otra dirección. La competencia deportiva ha pasado de ser una actividad de ocio para quienes participan, a ser espectáculo de entretenimiento para las masas y, por tanto, adquiere mayor periodicidad e intensidad. La alta exigencia de la competición y la frecuencia con que se desarrolla la misma requieren de deportistas muy preparados, lo que ha llevado a que con el tiempo, los deportistas hayan pasado de realizar la actividad deportiva como una actividad de ocio a transformarla en su vocación y fuente principal de ingresos. La incorporación del dinero en el deporte bajo la modalidad de salario a deportistas consigue trazar una diferencia entre deportistas aficionados y deportistas profesionales, lo que conduce a una profesionalización del deporte basada en la figura del deportista profesional.

Otra perspectiva para entender la profesionalización del deporte se refiere a la formalización de las operaciones y procedimientos de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte –para los tres tipos que se han distinguido en este documento: de gobierno deportivo, proveedoras de actividad deportiva y productoras de eventos deportivos. La profesionalización de estas organizaciones pasa por la creciente incorporación de personal remunerado en sustitución de los voluntarios que tradicionalmente habían desarrollado este trabajo, por una creciente incorporación de planificación de las actividades a desarrollar, una formalización de procedimientos y reglas, por una especialización de los roles y funciones y por una descentralización de la toma de decisiones. La formalización, especialización y centralización de las operaciones y procedimientos de las organizaciones deportivas ha sido otra forma de ver el proceso de profesionalización del deporte.

El proceso de comercialización es más reciente que el de profesionalización, por lo que recién comienza a ser considerado en la discusión sobre las características estructurales de las organizaciones deportivas (Gómez y Opazo, 2006). La transmisión de los encuentros deportivos a través de los distintos medios de comunicación se ha traducido en interesantes oportunidades de generación de ingresos para las organizaciones deportivas a través de la venta de derechos de televisión, de licencias de imagen y otras actividades comerciales producto de la exposición mediática de equipos, jugadores y estrellas del deporte. Todo esta actividad comercial y de marketing ligada a la exposición mediática que ha conseguido el deporte en la actualidad se ha convertido en un desafío a la tradicional forma de operar de las organizaciones deportivas, empujándolas a introducir estrategias de marketing, instalaciones deportivas que ofrezcan una amplia gama de facilidades de entretenimiento y nuevas formas de organizar las organizaciones deportivas (Slack y Cousens, 2005).

Los procesos de profesionalización y comercialización han transformado al mundo del deporte a lo que hoy se conoce como industria del deporte o negocio del deporte. Los cambios han sido tanto a nivel de las personas como a nivel de las organizaciones, y por ello es que resulta fundamental tener en cuenta estos procesos al indagar sobre las características estructurales de las organizaciones deportivas, especialmente porque tanto profesionalización como comercialización son procesos aún en marcha. Los efectos de estos procesos difieren entre distintas organizaciones, deportes y países, lo que significa que las características estructurales, aunque con algunas similitudes, pueden variar considerablemente en función de la organización que se esté observando.

Características estructurales de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte

Como se ha señalado anteriormente, las principales características estructurales de una organización están relacionadas con el grado de diferenciación, formalización y centralización de la organización, lo que, en el caso del deporte, ha estado muy influenciado por los procesos de profesionalización y comercialización que ha enfrentado. La diferenciación horizontal ha estado relacionada con el grado de profesionalismo y de especialización de la organización (Slack, 1997). Profesionalismo que se ha entendido en función de la diferencia entre personal voluntario y personal profesional, mientras que la especialización ha estado relacionada con la diversidad y número de programas y roles –gobierno, ejecutivos, administrativos, profesionales, personal de apoyo, entrenadores y técnicos– (Kikulls et al., 1989), o bien en función de la diversidad de comités que existen en la organización.

En cuanto a la diferenciación vertical, que comúnmente se asocia al número de niveles jerárquicos (Kikulls et al., 1989), ha sido un tema complejo en estas organizaciones. La creciente incorporación de personal profesional, formado específicamente en el área de la gestión deportiva, se ha traducido en una pérdida del control que tradicionalmente había tenido el personal voluntario de estas organizaciones. La razón de esto está en el valor que ha adquirido el conocimiento de expertos en el mundo del deporte, y eso ha llevado incluso a plantear la posibilidad de diseñar estructuras de jerarquía dual (Slack, 1997). Por tanto, diferenciación vertical y centralización son temas complejos de estudiar en las organizaciones deportivas aún en proceso de profesionalización.

En cuanto a la formalización en las organizaciones deportivas, la mayoría de las investigaciones miden esta dimensión a partir de la existencia y número de normas, reglas, políticas y procedimientos que tienen forma escrita en la organización (Slack, 1997). Sin embargo, el grado de formalización será mayor en aquellas situaciones en que el trabajo que se realiza es de carácter más repetitivo y rutinario, mientras que aquellas situaciones en las que el trabajo es desarrollado por profesionales o expertos, el grado de formalización será menor, justamente porque lo realizan personas especialmente preparadas para eso y que no requieren de tantas especificaciones para saber lo que se debe hacer. En las organizaciones deportivas suele suceder que cierto grado de formalización viene impuesto desde fuera, producto de las particularidades del deporte, en cuya esencia están las normas y reglas. Por tanto, al analizar el grado de formalización es fundamental tener en cuenta aquellas reglas, normas, políticas y procedimientos que vienen impuestos desde fuera a la organización.

Esto, a nivel general para las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte, porque a nivel de los tipos específicos que agrupa esta categoría, las particularidades aumentan en función de las diferencias en la misión, objetivos, actividad principal, los recursos que utiliza para llevar a cabo sus tareas, los miembros que la componen y otras especificidades relevantes para cada organización.

Diferenciación, formalización y centralización son características estructurales que permiten conocer el grado de complejidad y configuración estructural de organizaciones particulares. Sin embargo, estas características responden a determinadas condiciones, internas y externas, que enfrenta la organización (como se ha señalado anteriormente), y en el caso de este documento se pondrá la mirada sobre las metas, los miembros, las características del entorno y los recursos con los que funciona la organización para los tres grandes tipos de organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte que han sido definidos por Gómez et. al. (2006).

A partir de esta aproximación será posible conocer las principales características estructurales de estas organizaciones, abriendo la posibilidad de más adelante profundizar respecto de la configuración estructural y complejidad de estas organizaciones.

Organismos de gobierno deportivo

Se consideran organismos de gobierno deportivo a aquellas organizaciones gubernamentales o no gubernamentales que tienen a su cargo la administración y desarrollo de una modalidad deportiva a nivel internacional, nacional o regional. El administrar una modalidad deportiva supone, principalmente, el diseño y constante revisión de las normas y sanciones para el juego y los encuentros, el diseño de un calendario de competencias para todo nivel de deportistas (edades, aficionado/profesional), garantizar el cumplimiento tanto de las reglas como del calendario, definir las barreras de entrada de los miembros y la adquisición y distribución de los recursos para poner en marcha las actividades.

Un organismo de gobierno deportivo busca garantizar el fomento del deporte a través de su desarrollo y promoción a todo nivel. La definición de las actividades orientadas a fomentar el deporte necesitarán de una estructura para la toma de decisiones, de manera que serán fundamentales en los organismos de gobierno deportivo un consejo consultivo y un presidente para la toma de decisiones, además de un conjunto de comisiones para desarrollar temas específicos relacionados con el gobierno de una modalidad deportiva –temas relacionados con las distintas categorías de deportistas que se agrupan en la modalidad deportiva (aficionado/profesional, deporte base, deportistas de distintas edades, etc.), las diversas modalidades del deporte que se incluyen, temas de ética en el deporte, así como también respecto de las actividades de solidaridad desarrolladas por el organismo de gobierno. En este sentido, fomentar el deporte se traduce en la reproducción del deporte en sus tres dimensiones: competencia, actividad física y reglas.

Clasificación de las organizaciones deportivas

Misión y objetivos de la organización
<p>La misión de un organismo de gobierno deportivo se orienta a fomentar el deporte a todo nivel dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente. En tanto que organismos de gobierno, estas organizaciones tienen una posición central en el mundo del deporte en lo que refiere a la definición de las normas y del calendario de competencias, así como en la supervisión de los estándares éticos que deben guiar el comportamiento de quienes participan de este sector.</p> <p>En lo que se refiere a “fomentar el deporte”, estos organismos deben, a modo principal, diseñar y revisar constantemente las normas y sanciones del juego y de los encuentros, diseñar un calendario de competencias para todo nivel de deportistas, garantizar el cumplimiento de las normas y velar por la equidad y el juego limpio. Esto supone la necesidad de crear un aparato administrativo que permita gobernar y controlar todos los aspectos relacionados con el fomento del deporte.</p> <p>Por otro lado, la expresión “a todo nivel” se traduce en que el fomento del deporte debe considerar a las distintas categorías de deportistas que puede haber en función de la categoría (base, aficionado/profesional), género (hombres y mujeres), así como para todas las edades (menores, jóvenes, adultos y mayores) y, dentro de lo posible, también</p>

a minusválidos. Sólo así está respondiendo a la misión de fomentar el deporte en la sociedad.

Por último, el “ámbito de competencia” se refiere a los límites que tiene la autoridad de estos organismos, de manera que su gobierno puede ser internacional, nacional o regional (en términos espaciales), aunque también puede estar relacionado con una modalidad deportiva o con varias (en términos de deporte).

Características de los miembros

Los miembros de un organismo de gobierno deportivo pueden agruparse entre aquellos que participan de las actividades deportivas diseñadas por el organismo de gobierno y aquellos que diseñan y gestionan dichas actividades.

Califican como miembros de este tipo de organizaciones personas naturales, asociaciones o representantes de asociaciones, y la aceptación como miembro de un organismo deportivo pasa por cumplir con los requisitos que éste ha definido para restringir la entrada. Por lo general, dichos requisitos tienen que ver con acogerse a las reglas definidas por estos organismos y, en algunas ocasiones, con el pago de una cuota. Los miembros tienen el derecho a participar de las actividades que diseña la organización, pero también el deber de acogerse a las reglas que estos organismos definen para el deporte y para los encuentros, además de a ciertas reglas en materia de gobierno, equidad, efectividad y otras propias para las asociaciones que se quieran incorporar.

Características del entorno

En el entorno de los organismos de gobierno deportivo existen otras organizaciones no deportivas que también participan del mundo del deporte, entre las que pueden figurar como relevantes los medios de comunicación, las empresas y los gobiernos nacionales o locales. Los organismos de gobierno deportivo se insertan dentro de una realidad social particular, sobre la que ellos no tienen autoridad, de manera que deben ajustarse a las condiciones políticas, sociales y económicas de dicho contexto. Por tanto, en algunas materias se verán forzados a acogerse a la legislación que les corresponda, ya sea la de un organismo internacional, de un país o de un gobierno local; o tendrán que ajustarse al modelo de gobierno de carácter democrático, que es el que predomina en el mundo actual; o tendrán que responder a materias de equidad de género y de raza, debido a la demanda social que existe en relación a estos temas.

En cuanto a empresas, medios de comunicación y otras organizaciones en el entorno que se relacionan con los organismos de gobierno, la relación suele estar caracterizada por una negociación, en la que los organismos de gobierno velan por los fines deportivos, y las otras organizaciones, por sus intereses.

Recursos de la organización

Los organismos de gobierno deportivo son, por definición, sin fines de lucro; sin embargo, dadas las dimensiones que ha alcanzado el deporte en la actualidad y la falta de regulación en materia de ingresos, hoy existen diversas oportunidades para la generación

de ingresos, lo que explica las diferencias que hay en términos de ingresos entre unos organismos de gobierno deportivo y otros.

En este sentido, hoy han surgido un conjunto de actividades comerciales que los organismos de gobierno pueden desarrollar para aumentar sus ingresos, como son la venta de derechos televisivos, de licencias, además de otras actividades del tipo venta de *merchandising*. Sin embargo, estas oportunidades no se presentan de igual manera a todos los organismos, sino que se relacionan con el nivel de popularidad de un deporte a nivel internacional, nacional o local.

Considerando el lugar que ocupan los organismos de gobierno deportivo en la estructura del deporte y la finalidad de los mismos, resulta muy relevante que la fuente de la que provienen los recursos y la distribución de los mismos esté especificada con claridad. Por otro lado, los recursos pueden provenir de diversas fuentes, de manera que se exige a estas organizaciones deportivas una gestión transparente de los mismos, ya que muchas veces no sólo se destinan a reproducir la organización, sino a ser distribuidos hacia otras organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte, ya sea bajo la forma de asignación de presupuesto o premio.

Organizaciones proveedoras de actividad deportiva

Las entidades proveedoras de actividad deportiva son aquellas organizaciones deportivas que ofrecen programas de actividad física de tipo recreativo o competitivo, de deportes individuales o por equipos y de un solo deporte o de varios. En este sentido, son organizaciones deportivas directamente vinculadas con la provisión de actividad física –otra de las dimensiones fundamentales del deporte–, dentro de las que se encuentran organizaciones del tipo clubes, gimnasios, *fitness centres*, centros comunitarios, instituciones educativas, etc. Todas estas organizaciones forman parte del sistema de promoción y desarrollo del deporte de un país, y aunque responden a la misma finalidad, se diferencian en cuanto a sector (público-privado) y relación con el lucro (lucrativo-no lucrativo)⁴.

Tabla 5

Clasificación de las entidades proveedoras de actividad deportiva

	Lucrativo	No lucrativo
Sector privado	<i>Fitness centre</i>	Club deportivo
Sector público		Centro comunitario
Público-privado		Institución educativa

Estas organizaciones deportivas pueden ser de carácter no lucrativo, como es el caso de un club, de un centro comunitario o de una institución educativa (Frisby et al., 2004), o bien de carácter lucrativo, como un *fitness centre* o un gimnasio (Ulseth, 2004); y pueden pertenecer al sector privado, como un club deportivo o un *fitness centre*; al sector público, como un centro comunitario, o al sector público-privado, como puede ser una institución educativa.

⁴ A partir de la clasificación de Chelladurai (1985).

Estas diferencias en la orientación de las entidades proveedoras de actividad deportiva determinan luego distintas formas de organizar las tareas y personas que componen la organización. El sector y la relación con el lucro definen una relación particular con los miembros y con el entorno de la organización, lo que abre la posibilidad de encontrar diversidad en materia de las características estructurales en organizaciones que se orientan a una misma finalidad. Por tanto, los elementos que mejor ayudan a comprender las características estructurales de estas organizaciones tienen que ver con los miembros que componen la organización, el tipo de deportes que ofrece, la fuente de la que obtiene los recursos y las características del entorno.

Principales características estructurales de las entidades proveedoras de actividad deportiva

<p>Misión y objetivos de la organización</p>
<p>La misión de las entidades proveedoras de actividad deportiva se refiere a satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y sociabilizar a través de la participación en actividades deportivas. Esto supone que estas organizaciones deportivas deben diseñar programas deportivos para ofrecer a sus miembros, que pueden ser de una modalidad deportiva o de varias, de deportes individuales o en equipo, de tipo recreativo o competitivo. Por otro lado, sus acciones también estarán delimitadas territorialmente, en tanto las actividades que desarrollan se orientan hacia una comunidad en particular y el tipo de programas a ofrecer dependerá de los intereses de esa comunidad particular.</p> <p>Por tanto, las particularidades definidas por estas organizaciones en función del tipo de programas ofrecidos determinarán distintas características estructurales, de manera que aquellas entidades que proveen deporte a nivel competitivo necesitarán de un cuerpo técnico más complejo que aquellas que sólo se orientan a actividades deportivas recreativas. Más aún, si el nivel competitivo requiere de deportistas profesionales, a los que es necesario pagar un salario por su dedicación exclusiva a dicho deporte, se requiere de un área específica que se dedique a la gestión de este recurso. Por otro lado, las distintas modalidades deportivas requieren de diversa infraestructura, y mientras algunas requieren de infraestructura muy simple, hay deportes que requieren de una importante inversión en la adquisición y mantenimiento de su infraestructura. Las entidades deportivas que utilizan infraestructura del segundo tipo necesitarán de un área específicamente dedicada al tema.</p> <p>Lo que se intenta demostrar con esto es que ofrecer un tipo de deporte u otro supone a las entidades proveedoras de actividad deportiva distintos esfuerzos, lo que se traduce en diferencias en la forma de organizar la entidad de cara a sus miembros y a los programas ofrecidos.</p>

<p>Características de los miembros</p>
<p>Los miembros de las entidades proveedoras de actividad deportiva son un componente fundamental de la organización. Su misión y actividad principal dependen fundamentalmente de esto, y su participación influye sobre la supervivencia de la organización y sobre sus posibilidades de crecimiento. El carácter voluntario de estas organizaciones se expresa en que el hecho de ser miembro depende, primero, de la motivación de la persona por realizar una</p>

actividad física, además de cierta búsqueda, por su parte, de integración social (Ulseth, 2004), y luego, del requisito que la organización impone a sus miembros, como barrera de entrada, y que se refiere al pago de un arancel.

La relación con los miembros varía en función de los distintos tipos de entidades que se han especificado anteriormente. En las entidades privadas sin fines de lucro del tipo clubes, la organización está marcada por su carácter democrático, lo que se manifiesta en el hecho de que los miembros tienen ciertos derechos y deberes al incorporarse a la organización, siendo el principal derecho el poder ejercer influencia dentro del club a través de canales democráticos de participación, mientras que el principal deber es el de pagar el arancel (Ulseth, 2004). Esto imprime un carácter democrático a la gestión de las organizaciones deportivas de este tipo. Por otro lado, en aquellas entidades privadas con fines de lucro, sólo se espera de los miembros que paguen su arancel, de manera que quienes se incorporan, más que miembros adquieren el carácter de clientes, y la gestión de la entidad se asemeja más a la de una empresa privada (Ulseth, 2004). Finalmente, en las entidades públicas y público-privadas, su vinculación al ámbito público y, por tanto, al bien común, pone a los miembros en calidad de beneficiarios y, por tanto, la gestión se asemeja a la de la administración de instituciones y programas públicos.

El tipo de participación e implicación de los miembros es distinto en estos tres tipos de entidades proveedoras de actividad deportiva, lo que determinará diferencias en las características estructurales de cada una de estas organizaciones deportivas. De manera que las organizaciones no lucrativas democráticas, probablemente tengan una estructura para la toma de decisiones con un presidente a la cabeza, acompañado y asesorado por un consejo consultivo y por un conjunto de comisiones diseñadas para evaluar diversos temas específicos; una entidad privada con fines de lucro se estructurará de modo más parecido a una empresa, con un énfasis importante en la captación de nuevos clientes y en la satisfacción de la demanda de los que ya tiene y los potenciales; una entidad pública estará compuesta por administradores y un grupo de *staff* orientados a cumplir las tareas y actividades encomendadas por un organismo superior que las define; y una entidad de tipo público-privada tendrá una estructura similar a la de las entidades públicas, pero con ciertas diferencias en el área de finanzas, ya que en vez de trabajar sobre la base de un presupuesto prefijado, necesita acercarse a agentes privados y definir estrategias para conseguir recursos de éstos.

Características del entorno

Ya se ha comentado anteriormente la importancia del entorno para las organizaciones deportivas, especialmente porque muchas veces obtienen del entorno los recursos necesarios para su supervivencia. En el entorno de las entidades proveedoras de actividad deportiva de carácter público o público-privado, se encuentran las instituciones de gobierno relacionadas con el mundo del deporte. Estas marcan la pauta de los programas a desarrollar y provén, a estas entidades, de los recursos necesarios para impulsarlos. Esto se traduce en que las características del sistema político, social y económico en que se desenvuelve la entidad resultan fundamentales para aquellas organizaciones que funcionan con recursos provenientes de instituciones públicas, de manera que los programas a proveer estarán determinados por esta relación.

Por otro lado, tanto las entidades públicas, las público-privadas y las privadas se ven influenciadas por los organismos de gobierno deportivo, que también están en su entorno. Estos organismos definen las reglas del juego y de los encuentros, así como también un calendario de actividades en los que las entidades proveedoras de actividad deportiva pueden participar. Pero para ello deben ajustarse a la normativa de estos organismos, que muchas veces también les impone normas respecto de su estructura de funcionamiento.

Además de estas organizaciones en el entorno de las entidades deportivas, aquellas de carácter privado deben interactuar a veces con empresas privadas e incluso con medios de comunicación (especialmente aquellas entidades que provienen de deporte de elite), y eso significa que deben adaptar su estructura para responder adecuadamente a estos actores en su entorno, que también esperan de ellas un desempeño determinado para asegurar su supervivencia.

Recursos de la organización

El tema financiero es para todas las organizaciones deportivas de este tipo un tema fundamental. Considerando el rol e importancia que tienen los miembros para las entidades proveedoras de actividad deportiva, muchas veces los ingresos que éstos generan resultan fundamentales para la supervivencia y crecimiento de la organización, especialmente en aquellas entidades privadas ya sea con o sin fines de lucro. En la actualidad, estas entidades tienen la opción de recurrir, también, a otras fuentes de ingresos, como pueden ser los patrocinios o la explotación de determinadas formas de actividad comercial. En cuanto a las entidades públicas, aunque la mayoría de las veces los miembros también pueden aportar una pequeña parte de los ingresos, éstas suelen funcionar con recursos públicos, lo que se traduce en que deben ajustarse a lo que se les proporciona desde el Estado. Las entidades público-privadas, por su parte, deben establecer relaciones con entidades privadas para asegurar su supervivencia y acrecentar sus recursos.

Organizaciones productoras de eventos deportivos

Las organizaciones productoras de eventos deportivos son aquellas organizaciones deportivas cuya finalidad se relaciona con la gestión del principal producto del sector del deporte, los encuentros competitivos. El nivel de desarrollo que ha alcanzado el deporte profesional de elite en la actualidad ha hecho surgir la necesidad de tener organizaciones especialmente dedicadas a la producción de estos encuentros deportivos. La competición periódica es fundamental para el deporte a este nivel, y las organizaciones productoras de eventos deportivos justamente aseguran esto a través del diseño de un calendario de competiciones que se estructura en temporadas y se extiende por períodos anuales. De este modo, las organizaciones productoras de eventos deportivos aseguran no sólo los encuentros, sino también el espectáculo, de cara a los aficionados, y es esta segunda dimensión la que ha hecho que estas organizaciones sean parte tanto del sector del deporte como del sector del ocio y entretenimiento (Mason, 1999).

Es cierto que los organismos de gobierno también desarrollan actividades de competición, pero la particularidad de las organizaciones productoras de eventos deportivos es que definen y desarrollan competiciones deportivas para deportes altamente profesionales y bajo la modalidad deporte-espectáculo. Esto quiere decir que desde su aparición, estas organizaciones han tenido el control sobre la competición en aquellos deportes altamente profesionales, y de manera especial,

sobre aquellos deportes con carácter de espectáculo. En este sentido, se dice con frecuencia que las organizaciones productoras de eventos deportivos de estas características operan como monopolios, teniendo a su cargo un producto que no tiene sustitutos (Mason, 1999).

Estas organizaciones ofrecen como producto el encuentro competitivo, pero resulta esencial asegurar la incertidumbre en el resultado del mismo, que es lo que interesa a todos los que asisten a los encuentros –que en la actualidad no se remiten únicamente a los aficionados, sino también a patrocinadores, medios de comunicación y otros. Los diversos actores que en la actualidad se dan encuentro en un evento deportivo asisten a éste con distintas motivaciones, lo que obliga a las organizaciones productoras de eventos a poner la mirada sobre todos estos actores y sus distintos intereses a la hora de determinar el producto específico a ofrecer a cada uno.

Teniendo en cuenta el nivel en el que operan las organizaciones productoras de eventos deportivos –deportes profesionales de elite– y el lugar, que por lo mismo tienen en el mundo del deporte –en la producción del deporte espectáculo–, éstas organizaciones pueden operar como una empresa, un *joint venture* o como un cártel. Cualquiera que sea la forma, pueden operar a través de una organización autónoma, independiente de aquellos a los que reúne en el calendario de competición, o puede estar constituida por representantes de éstos y gestionar los intereses de sus afiliados (Dickson et al., 2005; Flynn y Gilbert, 2001).

De acuerdo con todo lo anterior, comprender las características estructurales de este tipo de organizaciones pasará, al igual que para las otras organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte, por descifrar quiénes componen la organización y el tipo de relación que tienen con ésta. Pero también es necesario tener en cuenta el crecimiento que ha experimentado el sector del deporte profesional en los últimos años, caracterizado por un aumento de los actores en el entorno y del número de relaciones entre ellos –entre otras cosas–, por las interesantes oportunidades que han abierto para la actividad comercial, además del descubrimiento de nuevas fuentes de recursos, lo que también ha ejercido influencia sobre las características estructurales de estas organizaciones hoy.

Principales características estructurales de las organizaciones productoras de eventos deportivos

Misión y objetivos de la organización
En tanto el producto de las organizaciones que aquí se describen sea el encuentro deportivo, en cuanto evento-espectáculo, la posibilidad de explotación comercial de la actividad es una alternativa que se presenta con especial énfasis para este tipo de organizaciones. Algunas organizaciones lo declaran como parte de sus funciones; otras, en cambio, no lo mencionan, lo que no significa que no lo hagan, pero en la medida en que producen el evento-espectáculo, la venta de derechos de televisión, de licencias, de <i>merchandising</i> y la presencia de patrocinadores, es parte del <i>show</i> .
Las organizaciones productoras de eventos deportivos compiten con otras organizaciones que producen actividades de entretenimiento y ocio, con las que luchan por apropiarse del tiempo, preferencias y entusiasmo de los consumidores de actividad de ocio y entretenimiento (Nichols et al., 2005).
La actividad comercial, antes ajena al deporte, se convierte en una posibilidad real para las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte a través de este tipo de organizaciones especialmente dedicadas a la producción de eventos deportivos, gracias

al desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones y a la incorporación de nuevos actores en el mundo del deporte (actores que buscan objetivos distintos de los meramente deportivos). Las organizaciones productoras de eventos deportivos son las más cercanas a la actividad comercial en la promoción y desarrollo del deporte y, por lo mismo, se ven desafiadas a plantearse objetivos organizacionales que se alejan de lo exclusivamente deportivo. Esto se traduce en que toda organización de este tipo contemplará dentro de su estructura áreas funcionales orientadas a tratar, al menos, la negociación con los medios de comunicación para la venta de derechos de televisión; con otras empresas, para conseguir patrocinios, y con otras, para el alquiler de la infraestructura necesaria para el desarrollo del espectáculo.

Características de los miembros

Tradicionalmente se ha señalado que las organizaciones productoras de eventos deportivos pueden ser consideradas como una entidad particular o como una asociación que agrupa a competidores independientes (Flynn y Gilbert, 2001). La diferencia entre estas dos formas está en si la organización es independiente de quienes participan en las competiciones que estas organizaciones producen o si quienes participan son parte constitutiva de la organización.

En el caso de que la organización productora de eventos deportivos sea distinta e independiente de quienes luego participan en la competición que ésta organiza, la calidad de miembro se adquiere cumpliendo con los requisitos que la organización establece como barrera de acceso y aceptando regirse por los estatutos definidos por la organización. Como el número de cupos es limitado, es la organización la que determina el número de vacantes que abre, en función de la estructura que haya diseñado para la competición.

La calidad de miembro de una organización de este tipo da derecho a participar en las competiciones que la organización diseña, participar en la toma de decisiones de ésta consiguiendo cupos en el consejo de administración y la posibilidad de acceder a los excedentes que la organización distribuya. Pero, por otro lado, para ser miembro se deben cumplir requisitos del tipo económico-financieros, institucionales, deportivos, infraestructurales, administrativos, etc.

En el caso de las organizaciones productoras de eventos deportivos que están compuestas por los mismos que luego participan en las competiciones que la organización diseña, la calidad de miembro se adquiere por afiliación a través de la presentación de una solicitud y abono de una determinada cuota. Los miembros de este tipo de organización tienen derecho a voto y la posibilidad de ser elector o elegible para cualquiera de los órganos asociativos, además de poder percibir los derechos y resultados económicos que puedan corresponderle derivados de su participación en la misma. En cuanto a las obligaciones, mantener la calidad de miembro supone el pago de una cuota determinada, además de cumplir con ciertas condiciones deportivas, sociales y económicas.

Una forma u otra supondrá distintas características estructurales en la organización productora de eventos deportivos, especialmente por la forma en que se incorporan los miembros y los mecanismos de toma de decisiones que existen en uno y otro tipo de organización.

Características del entorno

El desarrollo del deporte profesional de elite ha ido de la mano de una creciente incorporación de actores en el mundo del deporte. En este sentido, las organizaciones productoras de eventos deportivos han debido establecer relación no sólo con aquellas que se han incorporado al mundo del deporte, como medios de comunicación y patrocinadores, sino también con muchas otras empresas que, de una u otra forma, contribuyen a la producción de un evento.

En un encuentro deportivo del tipo de espectáculo deportivo se agrupan empresas de *catering*, de seguridad, de logística, de decoración y de limpieza, entre otras, donde cada una tiene a su cargo un aspecto de los que hoy contemplan la producción de un evento, además de otras que tienen que ver con un evento deportivo en particular. De manera que la organización productora del evento debe contemplar dentro de sus funciones todas las áreas que supone la gestión de un evento hoy, lo que a nivel de características estructurales esto tendrá su expresión en las diversas áreas que desarrolla la organización.

Recursos de la organización

Las organizaciones productoras de eventos deportivos tienen la posibilidad de generar ingresos a través de la explotación de diversas actividades comerciales, como la venta de derechos de televisión, de licencias y *merchandising* –relacionadas con la comercialización del deporte–, además de otras propias del sector ocio y entretenimiento. Dependiendo del tipo de relación que tenga con sus miembros, la explotación de estas actividades comerciales pertenecerá a la organización o a los miembros que componen la organización. Sin embargo, no todos los beneficios que se generan a través de la producción de un evento se los lleva la organización productora, y es, justamente esto, lo que ha impulsado la entrada de muchos otros actores ajenos al mundo del deporte.

Referencias

- Burns, T., y G. M. Stalker (1961), «The management of innovation», Tavistock, Londres.
- Cain, L., y D. Haddock (2005), «Similar economic histories, different industrial structures: Transatlantic contrasts in the evolution of professional sports leagues», *Journal of Economic History*, 65, 4, págs. 1.116-1.147.
- Chadwick, S., y J. Beech (2004), «The business of sport management», Prentice Hall, Essex, Inglaterra.
- Chandler, A. (1982), «Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise», MIT Press, Cambridge, Mass.
- Chelladurai, P. (1985), «Sport management: Macro perspectives», *Sports Dynamics*, London, Ontario.
- De Knop, P., J. van Hoecke y V. de Bosscher (2004), «Quality management in sports clubs», *Sport Management Review*, 7, págs. 57-77.
- Dickson, G., T. Arnold y L. Chalip (2005), «League expansion and interorganisational power», *Sport Management Review*, 8, 2, pág. 145.
- Elias, N., y E. Dunning (1992), «Deporte y ocio en el proceso de la civilización», Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
- Flynn, M. A., y R. J. Gilbert (2001), «The analysis of professional sports leagues as joint ventures», *The Economic Journal*, 111, 469, págs. 27-46.
- Foster, G., S. A. Greyser y B. Walsh (2005), «The business of sports: Text and cases on strategy and management», Thomson, Mason, OH.
- Frisby, W., L. Thibault y L. Kikulis (2004), «The organizational dynamics of under-managed partnerships in leisure service departments», *Leisure Studies*, 23, 2, págs. 109-126.
- García Ferrando, M., N. Puig Barata y F. Lagardera Otero (2002), «Sociología del deporte» (2ª edición actualizada), Alianza Editorial, S.A., Madrid.
- Gómez, S., y M. Opazo (2006), «Sport organizations structure: Trends and evolution in the research field», documento presentado al 14th EASM Congress (European Association of Sport Management), Nicosia, Chipre.
- Hall, R. (1973), «Organizaciones: Estructura y proceso», Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hodge, B. J., W. P. Anthony y M. G. Lawrence (2003), «Teoría de la organización: Un enfoque estratégico» (6ª edición), Pearson Prentice Hall, Madrid.
- Horch, H.-D. (1998), «Self destroying processes of sport clubs in germany», *European Journal of Sport Management*, 5, págs. 46-58.
- Kikulis, L. M., T. Slack, B. Hinings y A. Zimmermann (1989), «A structural taxonomy of amateur sport organizations», *Journal of Sport Management*, 3, 2, págs. 129-150.

- Lawrence, P. R., y J. W. Lorsch (1967), «Differentiation and integration in complex organizations», *Administrative Science Quarterly*, 12, 1, págs. 1-47.
- Mason, D. S. (1999), «What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues», *European Journal of Marketing*, 33, 3, págs. 402-419.
- Miles, R., y C. C. Snow (1978), «Organizational strategy, structure and process», McGraw-Hill, Nueva York.
- Nichols, G., P. Taylor, M. James, K. Holmes, L. King y R. Garrett (2005), «Pressures on the UK voluntary sport sector», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16, 1, págs. 33-50.
- Slack, T. (1997), «Understanding sport organizations: The application of organization theory», Human Kinetics, Champaign, IL.
- Slack, T., y L. Cousens (2005), «Field-level change: The case of north american major league professional sport», *Journal of Sport Management*, 19, págs. 13-42.
- Slack, T., y C. R. Hinings (1987), «Planning and organizational change: A conceptual framework for the analysis of amateur sport organizations», *Canadian Journal of Sport Sciences*, 12, págs. 185-193.
- Stern, R. (1979), «The development of an interorganizational control network: The case of intercollegiate athletics», *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, págs. 242-266.
- Toft, T. (2003), «TV rights of sport events», Comisión Europea, Bruselas.
- Ulseth, A.-L. (2004), «Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs», *European Sport Management Quarterly*, 4, págs. 95-115.



MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN EFICAZ DE EQUIPOS DE FÚTBOL BASE

MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN EFICAZ DE EQUIPOS DE FÚTBOL BASE



2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADOR

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.1 INTRODUCCIÓN

El hecho de coordinar diferentes equipos de fútbol no quiere decir programar contenidos una sola vez y aplicarlo a todos los equipos en los que estemos. No es lo mismo un niño de 10 años que uno de 15. Nuestra función como directores de equipo es marcar las pautas a seguir, adaptándolas a cada edad, y después será el entrenador de ese equipo quien las aplique según su forma de trabajar.

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.1 INTRODUCCIÓN

Si el entrenador consigue que sus jugadores confíen en él, como persona y como director de equipo, habrá conseguido con éxito parte de la tarea educativa que le corresponde dentro del proceso de formación de cada deportista que tenga a su cargo.

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.1 INTRODUCCIÓN

El entrenador debe convivir con deportistas que tienen perfiles y necesidades diversas, y que estarán condicionados por las diferentes características propias del proceso evolutivo que afecta a su crecimiento personal y deportivo.

Por tanto es básico entender y conocer las diferentes fases del crecimiento de una persona, para integrar nuestros conocimientos deportivos y personales para humanizar nuestra tarea.

En este caso podríamos definir a un entrenador como:

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES



2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES



2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.2 CONSIDERACIONES PREVIAS

- ✓ Hay que escuchar y observar permanentemente para detectar los posibles problemas o cambios que puedan surgir
- ✓ Hay que mostrarse comprensivo delante de cada posible actuación que se produzca sin que eso implique estar de acuerdo

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.2 CONSIDERACIONES PREVIAS

- ✓ Hay que actuar con convicción a la hora de dar respuestas, sobre todo en edades más jóvenes, no creando sensación de inseguridad en ellos
- ✓ Hemos de tener claro que dirigir un equipo es más que ordenar o mandar la ejecución de unos ejercicios

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.2 CONSIDERACIONES PREVIAS

- ✓ Hemos de diferenciar las respuestas y huir de la superficialidad, ya que cada jugador es diferente
- ✓ Hay que hacerlos sentir importantes como miembros del equipo y que asuman su rol dentro del equipo.

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.2 CONSIDERACIONES PREVIAS

- ✓ Hay que huir de los métodos de entrenamiento autoritarios para conseguir nuestros objetivos. Son fríos e impersonales y, a la larga, malos, porque matan la iniciativa del jugador.
- ✓ Podemos entrevistarnos con nuestros jugadores de forma individual, o hacerlo mediante cuestionarios para conseguir un mejor conocimiento personal de ellos, captando en primera persona aspectos que se nos escaparán en un entrenamiento meramente deportivo

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD



DEPORTISTAS
ENTRE 8 Y 11 AÑOS

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

- Esta edad es la etapa primordial en la iniciación deportiva. Las características importantes del niño son la libertad, la anarquía, la espontaneidad...

DE 8 A
11
AÑOS

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

LOS RECURSOS DEL ENTRENADOR PARA ESTA ETAPA

- ✓ Los juego han de ser la herramienta principal de nuestro trabajo para trabajar aspectos técnicos. Hacer ejercicios variados y huir de la monotonía y de las repeticiones
- ✓ Hay que utilizar la herramienta del mimetismo

DE 8 A
11
AÑOS

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

LOS RECURSOS DEL ENTRENADOR PARA ESTA ETAPA

- ✓ Hacer distinción entre competitividad grupal y competitividad individual
- ✓ Controlar el grado de satisfacción y evitar el aburrimiento en las sesiones de entrenamiento. Generar distensión

DE 8 A
11
AÑOS

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

LOS RECURSOS DEL ENTRENADOR PARA ESTA ETAPA

- ✓ Vigilar la fatiga de los niños y conocer sus problemas de salud
- ✓ Vigilar los sentimientos de frustración o desilusión a la hora de adquirir conocimientos. Controlar el autoestima

DE 8 A
11
AÑOS

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

LOS RECURSOS DEL ENTRENADOR PARA ESTA ETAPA

- ✓ Favorecer y potenciar las dificultades, fomentando que encuentren soluciones por sí mismos a los problemas que les planteamos, guiando sus pasos para conseguirlo
- ✓ Acostumbrarles a que, poco a poco, analicen y entiendan el porqué de cada cosa que entrenamos, de esa manera estaremos desarrollando el hecho de que piensen mientras juegan

DE 8 A
11
AÑOS

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES EN NIÑOS DE ENTRE 8 Y 11 AÑOS

- Tienden a preguntarse el porqué de las cosas. Hemos de potenciar la observación y análisis de las situaciones de juego.
- Habitualmente tienen falta de concentración. Hemos de ser pacientes y variar los ejercicios.
- Hemos de intentar hacerles ver que el someterles a unas normas facilita el proyecto común (EQUIPO). Es fácil que este aspecto funcione bien en esta edad.
- Empiezan a encontrar serenidad emocional. Hemos de hacer que se sientan reconocidos y hacerles ver la importancia de aprender de los errores.

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES EN NIÑOS DE ENTRE 8 Y 11 AÑOS

- En lo que se refiere a la parte ética, hemos de fomentar el “fair play” sincero, deben saber que no todo vale para ganar. Respeto a la autoridad, compañeros...
- Hemos de hacer que analicen sus conductas, reforzando las positivas para que se vaya conformando una personalidad de acuerdo con aquellos objetivos deseados.
- Evitar el desánimo (promover refuerzos, evitar discriminaciones)

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES EN NIÑOS DE ENTRE 8 Y 11 AÑOS

- Estimular la curiosidad en los contenidos de las sesiones de entrenamiento. Así fomentaremos la comunicación, su capacidad analítica y potenciamos su capacidad de observación.
- Ayudar a todos a aprender y experimentar el sentido del juego de equipo, que va más allá de la técnica y la táctica.
- Enseñar a diferenciar el fútbol que juegan en el patio del colegio, del fútbol como deporte

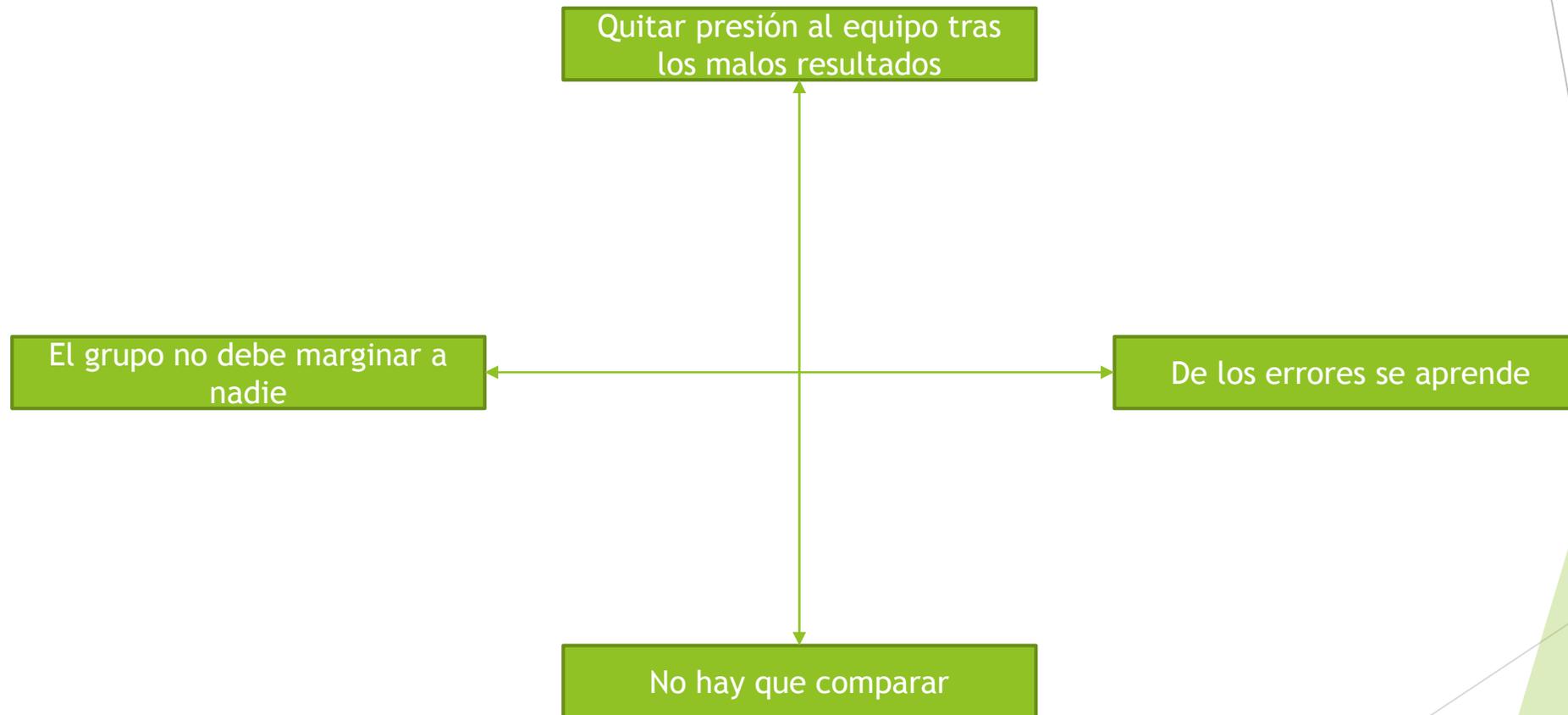
2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES EN NIÑOS DE ENTRE 8 Y 11 AÑOS

- Es más difícil entender y llevar un grupo correctamente en estas categorías que hacerlo en edades más adultas, ya que muchas veces, hacerlo bien no nos lleva a ganar, y eso provoca inquietud en el deportista.
- Conseguir la aceptación de unas normas válidas para todos.
- No crear favoritismos, tener y dejar claro que todos contribuyen al triunfo y al fracaso.
- No caer en el error de potenciar la aparición de líderes

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES



2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD



2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

- En estas edades se mezcla la etapa evolutiva con la etapa formativa competitiva y se incrementa el índice de dificultar en la dirección del equipo. La rebeldía, el inconformismo y la crítica aparecen, y eso que hacíamos con los más pequeños ya no sirve y nos exige un grado de concentración mucho más elevado en el nivel de control del grupo.

DE 12 A
15
AÑOS

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES EN NIÑOS DE ENTRE 12 Y 15 AÑOS

- Pueden ser muy egoístas, críticos respecto a todos y obsesionados por los resultados.
- La aparición de líderes nos ha de ayudar en nuestra tarea.
- Comienzan a madurar sexualmente y tienen fuerte inestabilidad emocional.
- Se dificulta la tarea de dirección en el sentido de que es una etapa de muchos cambios, por tanto hemos de ser comprensivos y estar atentos a esos cambios, que a veces son de un día para otro

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES EN NIÑOS DE ENTRE 12 Y 15 AÑOS

- Es constante la contraposición entre el rechazo y el afecto. La característica principal del jugador es su ambigüedad.
- Hemos de resaltar los aspectos positivos del comportamiento. Utilicemos los modelos para reforzar los hechos positivos.
- Insistamos en la integración en el grupo delante de la desorientación y ganas de aislarse.
- En esta etapa las diferencias intelectuales entre los jugadores pueden ser muy elevadas.
- Quieren recibir un trato de adulto, y aquí entra la dificultad de llevar el grupo.

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES EN NIÑOS DE ENTRE 12 Y 15 AÑOS

- ❑ Hace falta combatir la crítica implacable que hacen constantemente de todo lo que les rodea. Esta crítica los hace protestar, exaltarse y los malos gestos son una de las observaciones que nos indica que tenemos un problema.
- ❑ El trabajo en los entrenamientos desaparece si existen unas condiciones innatas buenas que marquen diferencias.
- ❑ El egoísmo personal de querer destacar y ganar individualmente perjudica al grupo.

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES EN NIÑOS DE ENTRE 12 Y 15 AÑOS

- Hay que entender la autoridad y el respeto como normas de grupo, donde las jerarquías son hechos aceptados por los miembros del grupo.
- Tienen que ver la importancia de los roles que se asumen dentro del equipo y estar dispuesto a hacer lo que haga falta desde dentro o desde fuera del campo para ayudar al grupo.
- Los cambios de personalidad son en estas edades más patentes, y observamos su radicalidad más profunda

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES EN NIÑOS DE ENTRE 12 Y 15 AÑOS

- ❑ Se ven madurar sexualmente, y hay mucha diferencia entre la madurez sexual de un chico y de una chica en esta etapa. Podemos madurar sexualmente en sentidos muy diferentes.
- ❑ Las diferentes tendencias sexuales pueden aparecer y distorsionar la concepción de equipo y de vestuario. Sobre todo hay que tener mucho tacto en el mundo del fútbol femenino
- ❑ Los chicos tienen un grado de excitación y agitación muy evidente, las chicas tienen cambios de humos muy grandes.

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES EN NIÑOS DE ENTRE 12 Y 15 AÑOS

- Aparece un alto grado de agresividad con rivales y compañeros sin provocación o motivo aparente.
- Hay que integrar y dar una responsabilidad más grande al grupo en tareas de horario, ropa, etc.
- Hemos de canalizar los valores éticos hacia el deporte, poniendo como referencia nuestro modelo
- El jugador copia el comportamiento que ve en nosotros, y este se le queda impregnado, con poca capacidad de dar vuelta atrás en él.

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD



2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

- Es la etapa de consolidación y perfeccionamiento a nivel deportivo, y ya acerca a los jugadores a la realidad de la competición deportiva más real y dura.

DE 16 A
18
AÑOS

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES EN NIÑOS DE ENTRE 16 Y 18 AÑOS

- Tienen mayor estabilidad, menos altibajos y más asumida su identidad y personalidad.
- Pueden profundizar en el porqué de las actividades y entienden la intencionalidad de las actuaciones de entrenador y compañeros.
- Entienden que la comunicación es importante dentro del grupo.
- Los aspectos intelectuales pasan a tener más importancia que los afectivos, tienen más capacidad de autocrítica.

2. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES

2.3 ANÁLISIS DEL JUGADOR SEGÚN SU EDAD

CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES EN NIÑOS DE ENTRE 16 Y 18 AÑOS

- Tienen necesidad y capacidad de comunicación dentro del grupo (espíritu de grupo).
- Nuestra tarea se ve facilitada por la mayor estabilidad y capacidad de concentración.
- Hemos de favorecer el análisis de todo aquello que sucede y que el jugador hace en el campo, sin dejar de lado la creatividad.
- Hemos de aprovechar que se comunican bien entre ellos para favorecer el buen clima.
- Hemos de insistir en el fair-play y relativizar las derrotas.

EJERCICIOS – TEMA 2

Contesta las siguientes preguntas en un archivo a parte y súbelas en el apartado de "Entrega" que aparece más abajo:

1. ¿Cuál es la faceta en la que te sientes más identificado como entrenador? ¿Educador, director, gestor de personas? Razona el porqué.

2. Contesta las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es la edad primordial para iniciarse en la actividad deportiva?
- b) ¿Evitar el aburrimiento de los jugadores significa perder la autoridad? ¿Por qué?
- c) En etapas iniciales, ¿se deben potenciar las dificultades?
- d) ¿En qué etapa empieza a notarse el egoísmo por parte de los jugadores?
- e) La dureza competitiva, ¿empieza a apreciarse a qué edades?

EJERCICIOS – TEMA 2

3. Responde verdadero o falso las siguientes cuestiones:

- a) La serenidad emocional la empiezan a encontrar a los 12 años.
- b) Los cambios de personalidad se aprecian claramente a partir de los 12 años.
- c) No se debe estimular la curiosidad en la etapa inicial.
- d) Las derrotas hay que relativizarlas en cualquier edad.
- e) La agresividad hacia el rival no aparece en ninguna etapa. Viene por sí sola en algunos jugadores.
- f) La edad inicial es la más difícil para que los jugadores asuman una serie de normas.

Necesidad de formación psicopedagógica de los entrenadores deportivos

Francisco Javier Jiménez Fuentes-Guerra

José M^a Rodríguez López

Estefanía Castillo Viera

Universidad de Huelva

Dentro de la práctica deportiva el entrenador es uno de los elementos más importantes y que más puede influir para que ésta se desarrolle correctamente. Ello nos debería hacer reflexionar en profundidad sobre la formación más adecuada, las características que como educadores deben poseer estos entrenadores, y la filosofía que deben tener sobre el deporte escolar. En el artículo que presentamos a continuación fundamentamos la necesidad de actuar como educadores durante las primeras etapas de formación deportiva por lo que deben formarse para esto.

1. Introducción

El entrenador deportivo va a ser uno de los elementos más importantes en la puesta en práctica del deporte escolar, ya que es la persona encargada de guiar el proceso de formación de los jugadores. En las primeras etapas es muy importante que el entrenador esté capacitado y actúe en consonancia con la edad y nivel de sus jugadores, adecuando a éstos todos los contenidos del entrenamiento. La labor del entrenador con chicos y chicas que se inician en un deporte sólo se puede plantear desde una perspectiva de actuación educativa. Todo esto hace que sea necesario que el entrenador se prepare y se forme como cualquier otro profesional de la actividad física y el deporte, pero en un campo más específico como es el deporte escolar.

2. El entrenador como educador

La necesidad de que los entrenadores actúen como educadores es ya planteada por algunos autores desde hace bastante tiempo (López Cuadra, 1968). Esto implica que el entrenador debe conocer lo que enseña, saberlo enseñar y educar, todo ello de forma integral. Autores como Krause (1994) ven en el

entrenador a una figura que debe ayudar a los jugadores a mejorar su formación personal y deportiva. Esta perspectiva es ratificada por diversos autores como Stocker et al (1983) u otros como Barbieri y Bru (1990), citados estos últimos por Saura (1996). Otros autores como Montiel (1997) ven al entrenador como educador y formador, sobre todo en la base, o Cohen (1998) que plantea que el entrenador es la figura más importante junto a la familia en la motivación del jugador durante los primeros años de práctica.

En la línea de los estudios anteriores se expresa Prata (1998). En sus trabajos, los niños ven al entrenador como educador, motivador, consejero o modelo de comportamiento. En el cuadro 1 se pueden observar las funciones del entrenador según la edad y etapa de formación del deportista:

FUNCIÓN DEL ENTRENADOR	ETAPA DEL DEPORTISTA
<ul style="list-style-type: none"> - Amigo - Organizador - Comunicador - Motivador 	- Iniciación (7-10 años)
<ul style="list-style-type: none"> - Técnica - Táctica - Desarrollo de las cualidades físicas y del talento deportivo 	- Perfeccionamiento (11 -16 años)
<ul style="list-style-type: none"> - Gestor - Manager - Estratega 	- Rendimiento (A partir de 18 años)

Cuadro 1. Funciones del entrenador (Prata, 1998).

Antonelli y Salvini (1978) o Chivite (1997) destacan algunos roles o funciones principales que realizará el entrenador: función de educador, técnico, entrenador, organizador, animador o función de líder. Añaden que no va a existir un perfil ideal de entrenador, sino que será necesario adaptarse a las circunstancias y especialmente a los individuos.

Para otros autores como Davies (1991) y Di Lorenzo y Saibene (1996) el principal papel del entrenador es el de maestro, que será uno de los aspectos comunes a todos los entrenadores. Esto implica que el entrenador plantee las actividades de forma adecuada, que utilice técnicas de motivación acertadas, que individualice o que la comunicación con los jugadores sea efectiva. También Salas (1992), y Williams y Wilson (1998) entienden al entrenador como educador, y sus funciones serán formar jugadores y preparar equipos utilizando una metodología que tenga en cuenta, sobre todo, al propio jugador.

Sánchez Bañuelos (1996) entiende la relación entrenador-deportista desde una perspectiva psicopedagógica y cita a diversos autores que ratifican esta afirmación (Matveev, Platonov, Harre, Grosser, etc.). Además, critica a aquellos técnicos deportivos que pierden esta mentalidad humanista y se centran exclusivamente en aspectos meramente técnicos o deportivos buscando resultados a corto plazo. Para poder llevar a cabo su labor de forma responsable, los entrenadores deportivos deben tener, en primer lugar, una formación adecuada y, en segundo lugar, un adecuado asesoramiento. Murcia (1993: 20) ve al entrenador como *“un guía que prepara un ambiente para que el niño practique, reflexione,*

seleccione y descubra las mejores formas de ejecutar el movimiento, según la funcionalidad de éste". En esta misma línea, Boixados et al (1998) afirman que la función principal del entrenador es diseñar ambientes de trabajo donde lo importante no sea ganar. Añade que sería necesario desarrollar visiones realistas y positivistas de ellos mismos más que derrotar a los adversarios, y encontrar el equilibrio entre aprendizaje, juego y competición.

Esta forma de entender la práctica deportiva es analizada en estudios realizados por distintos autores, entre los que podemos citar a Gonzalves (1996). Este autor comprueba que los entrenadores no tienen como fin o meta principal la victoria, pero Whitehead (1987: 126), citado por Cruz et al (1996), advierte que *"aunque los entrenadores dicen que no dan mucha importancia a la victoria, sus jugadores perciben que para los entrenadores ganar tiene la máxima importancia"*. Otros trabajos como los de Ruiz Pérez y Martínez (1992) estudian a los deportistas jóvenes sobre lo que piensan y lo que les gustaría tener como entrenadores. Los niños afirman que sobre todo prefieren entrenadores que sean competentes, que sepan recompensar sus esfuerzos o que favorezcan un ambiente positivo de aprendizaje en los entrenamientos. Estos mismos autores citan los estudios realizados por Smith, Smoll y Curtis (1979), destacando algunos aspectos importantes sobre el entrenador y que se identifican claramente con la perspectiva que estamos proponiendo. De las 10 recomendaciones que estos autores realizan, resaltamos las cuatro que nos parecen más importantes: el entrenador debe saber utilizar el refuerzo con los jugadores, debe saber reaccionar adecuadamente ante los errores de los jugadores, debe saber ganarse el respeto de éstos y debe saber tratar las presiones que sobre los niños puedan ejercer los padres.

Crespo y Balaguer (1994: 19-20) añaden que *"la relación que se establece entre el deportista y su entrenador es de vital importancia, pues de ello depende en muchas ocasiones que el deportista sea capaz de dar lo mejor de sí mismo y de conseguir sus mejores resultados"*. Destacamos también el interesante estudio realizado por Rodrigues (1997), donde se demuestra que el comportamiento del entrenador está influenciado según el nivel de práctica de los jugadores, diferente por tanto en la base y en la alta competición.

Por último, para conseguir que el deporte escolar se plantee desde esta perspectiva educativa y formativa, es necesario implicar en ello a distintos colectivos: instituciones deportivas públicas y privadas, escuela, familia y, por supuesto, a los entrenadores que son el elemento más cercano y que más puede influir tanto en los jóvenes deportistas como en la metodología que se utilice. Autores como Cruz (1995) insisten en la necesidad de formar principalmente a padres y entrenadores. Por tanto, resumiendo de forma general los aspectos más importantes y que más pueden influir en la actuación educativa como entrenadores, tendremos en cuenta los objetivos que nos planteemos y tener clara nuestra filosofía del deporte en estas edades.

3. Características básicas del entrenador durante la etapa de iniciación deportiva

Siguiendo con esta perspectiva educativa que proponemos, hacemos a continuación un recorrido en el que podemos observar la opinión de diferentes

autores sobre las principales características que deberían tener los entrenadores dentro de la etapa de iniciación y que ayudan a justificar la necesidad de actuar como verdaderos educadores.

Para comenzar, se pueden hacer algunas distinciones entre el entrenador de base y el de élite, ya que en la alta competición el entrenador ha pasado de ser la única persona encargada de la formación de los jugadores (preparación técnica, táctica, física y psicológica) a ser responsable de un equipo de personas que van a trabajar sobre los jugadores en los ámbitos en los que están preparados (Gomá, 1996). Por el contrario, el entrenador de base que es sobre el que estamos fundamentando todo el trabajo, debe realizar todo el entrenamiento deportivo incidiendo en los componentes más importantes, por lo que es necesario una correcta y amplia formación. Además nos van a interesar tanto o más sus características como educador que su especialización técnica. Guimaraes (1998) define el perfil de los entrenadores de jóvenes deportistas: formación específica, respeto por los valores éticos y profesionales, vocación para enseñar a jóvenes y capacidad de comunicación. Para Díaz García (1992: 290) *“el entrenador es el encargado de ir consiguiendo la integración de todos los factores que deben dar como resultado el objetivo previsto”*. Para este mismo autor (1993), el entrenador del deporte de base no sólo puede tener o adquirir conocimientos y competencias de tipo exclusivamente técnico, sino que es más importante tener cualidades como educador. Para esto es necesario que conozcamos en profundidad a los alumnos y tener claro que no todos los chicos y chicas que practican un deporte son iguales y tienen aptitudes similares; valorar objetivamente el proceso de enseñanza, motivar la práctica deportiva, o conseguir cohesión de grupo.

Drauchke et al (1994) aportan la necesidad de adaptar la competición al nivel de los alumnos, modificando las reglas o simplificando las exigencias técnico-tácticas. Para Martín, Arráez y Ambel (1993), el entrenador debe conocer bien a sus jugadores y saber sus intereses e inquietudes para poder conectar con ellos. Deberá ser un experto en lo que enseña o ir formándose para ello, utilizar una metodología adecuada, tener un alto componente de psicólogo y, por encima de todo, educar.

Otros autores como Knop et al (1998) entienden que el entrenador tiene encomendada una tarea importante en la enseñanza del deporte con los jóvenes. Esta tarea psicopedagógica se puede dividir en cuatro grandes apartados: motivación, formación, observación y evaluación, y dirección e instrucción. Para Martens et al (1989) un entrenador que quiera tener éxito con sus jugadores debe estar bien formado, por lo que debería cumplir tres atributos imprescindibles: conocimiento del deporte, motivación y empatía.

De forma muy resumida se pueden establecer tres factores básicos para entrenar en iniciación: conocimiento sobre los jóvenes que hacen deporte, conocimiento sobre los fines apropiados para conseguir los objetivos que se planteen y conocimiento específico del deporte que se practique.

Todas estas características del entrenador pretenden desarrollar una iniciación deportiva más pedagógica y educativa. En el gráfico 1 queremos reincidir en la principal misión del entrenador deportivo: colaborar en la educación integral de nuestros alumnos.

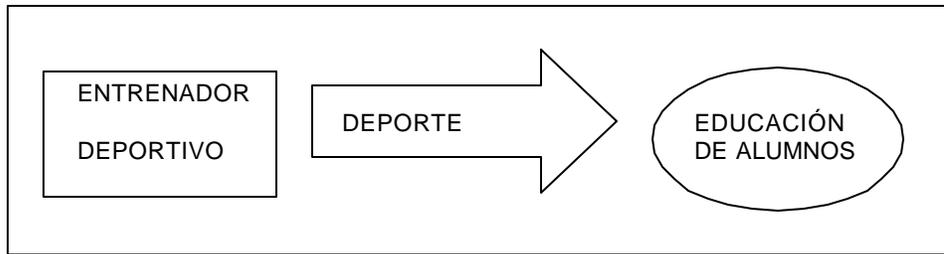


Gráfico 1. Principal misión del entrenador deportivo.

4. Necesidades de formación del entrenador deportivo

Como cualquier otro profesional de la Educación Física, los entrenadores deportivos tienen la obligación de estar bien formados y de seguir formándose a lo largo de su vida profesional. Moreno Contreras (1997) ve en el entrenador a la persona que debe desarrollar y llevar a cabo el proceso de formación del jugador, y para ello deberá estar bien formado o en vías de estarlo con las orientaciones adecuadas.

Para Saura (1996), una de las consecuencias por las que el deporte escolar tiene graves carencias educativas es motivo, entre otros, de la falta de personal capacitado y especializado. Esto conlleva que en muchas ocasiones el personal que trabaja el deporte en estas edades tenga muy buena voluntad pero no los conocimientos y recursos suficientes para poder llevar a cabo una enseñanza adecuada. Es muy importante por tanto plantear la necesidad de especialización, de formación de los entrenadores deportivos, diferenciando al que entrena en categorías de iniciación del que entrena en la alta competición. Leblanc (1995), citado por Saura (1996), confirma esta opinión ya que el deporte escolar es un campo muy específico que casi nada tiene que ver con la alta competición. Soria y Cañellas (1991) y Ruiz Pérez y Martínez (1992) justifican la necesidad de formación de los entrenadores por la cantidad de niños que practican algún deporte, lo que hace que sea necesario reflexionar sobre sus conductas psicopedagógicas y sobre las estrategias de enseñanza que utilizan. Se podrían añadir otras causas como la cantidad de tiempo que el entrenador pasa con los niños o la influencia que puede ejercer. Esta necesaria cualificación de los entrenadores deportivos es estudiada también por otros autores aportando cuestiones importantes que nos hacen reflexionar sobre los programas formativos a aplicar. Por ejemplo, Delgado Noguera (1995: 49) afirma que *“la formación de los técnicos y entrenadores exige un cambio de currículo y una unificación ante la diferente formación que se imparte en las escuelas de entrenadores deportivos. Los planes de estudios están obsoletos en la mayoría de los casos. La inclusión de materias de carácter científico, así como la incorporación de los nuevos avances didácticos, de teoría del entrenamiento, médicos, tecnológicos e informáticos, son algunas de las medidas a llevar a cabo en el futuro currículo”*.

Lorenzo (1997), citando a Tutko y Richards (1984), afirma que es necesario introducir cambios en el comportamiento personal del entrenador para que pueda obtener éxito. Es muy importante que el entrenador tenga una personalidad y

formación correcta ya que su actuación repercute directamente en la conducta deportiva de sus jugadores, sobre todo de los más jóvenes. Además, este autor define los principales procedimientos que debe seguir el entrenador para que su actuación sea adecuada: fijar metas razonables que se puedan conseguir, instruir de forma positiva, conservar el control y no hacerse indispensable.

Por otro lado, Moreno Contreras (1997) plantea que la formación del entrenador deportivo no debe distar mucho de la del profesor de Educación Física como ya hemos comentado. De hecho autores como Ibáñez Godoy (1997, 1997b) parten de los modelos de formación del profesorado para establecer una clasificación sobre los modelos de entrenadores deportivos. De esta forma, la formación del profesorado de Educación Física se convierte en la base para poder formar a entrenadores deportivos suficientemente capacitados.

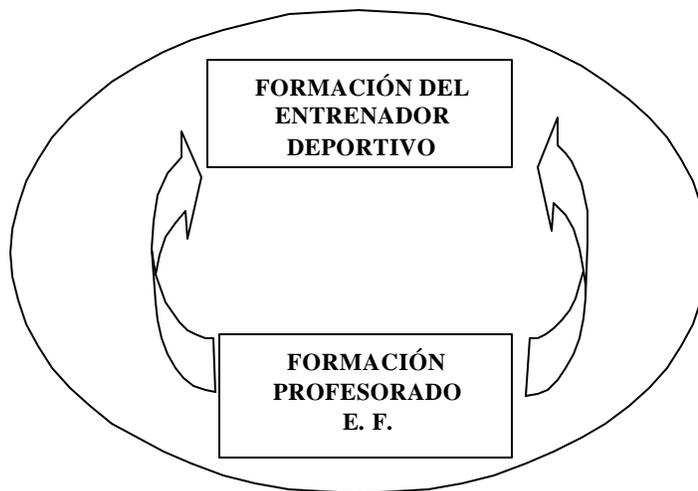


Gráfico 2. La formación del profesorado de Educación Física como base para la formación del entrenador deportivo.

Analizando el deporte desde una perspectiva mucho menos selectiva y competitiva, el entrenador se convierte en mucho más que una persona que consigue muchas victorias con sus jugadores. Los buenos entrenadores ayudan a sus jugadores a disfrutar del deporte aprendiendo nuevas habilidades y buscando nuevas emociones en la competición. Este entrenador no sólo tiene que saber del deporte sino que debe saber enseñarlo, y para ello se formará en áreas como la psicología, la pedagogía, la fisiología y la medicina, todas ellas enfocadas hacia este contenido deportivo (Martens et al, 1989).

En la mayoría de los programas de formación para entrenadores se utiliza un enfoque que atiende principalmente a la técnica deportiva, por lo que la formación es insuficiente ya que los jóvenes necesitan muchas más cosas además de la instrucción técnica. Los entrenadores se deben formar en cómo enseñar habilidades interpersonales y sociales, deben ser capaces de mantener el interés de los jóvenes fomentando sobre todo los aspectos lúdicos del deporte. Guillen y Miralles (1995) realizan distintos estudios preocupándose por proporcionar formación

psicopedagógica a los entrenadores deportivos. Citan a autores como Martens (1987); Pierón (1988); Martens et al (1989); o Smoll (1991), y coinciden con ellos en la importancia de dotar a los entrenadores, además de la formación técnica, de recursos psicológicos y pedagógicos necesarios para poder desarrollar su labor, ya que si un entrenador no dispone de estos conocimientos difícilmente podrá enseñar todos los contenidos técnicos o podrá tener una buena relación con los jugadores. Para Cruz et al (1996), en los programas de formación de entrenadores, se deben enseñar los principios de un enfoque positivo del entrenamiento para mejorar la comunicación de los entrenadores con los jugadores y así mejorar el rendimiento deportivo, la autoconfianza, el clima motivacional y la deportividad.

Es evidente que para poder llevar a cabo su labor como entrenador, se necesitan conocimientos del deporte que vamos a enseñar y recursos didácticos para ello, además de los conocimientos necesarios de sus alumnos/jugadores, tal como advierte el nuevo decreto sobre titulaciones deportivas, que nos dice que *“la formación de técnicos deportivos promoverá en el alumnado la necesaria integración de los contenidos científicos, técnicos, prácticos, tecnológicos y organizativos de estas enseñanzas y una visión global de las exigencias de los modelos deportivos en los que deba intervenir”* (R.D. 1913/1997).

En definitiva, el entrenador dominará tres ámbitos para asegurarse que el proceso de enseñanza y aprendizaje que lleva a cabo sea correcto (Moreno Contreras, 1997): ámbito técnico, ámbito psicopedagógico y ámbito organizativo. Estamos de acuerdo con la síntesis que realiza esta autora siempre y cuando entendamos estos tres ámbitos de forma flexible y amplia. Así el apartado técnico englobará todos los aspectos de la práctica deportiva (técnica, táctica, preparación física, etc.); el apartado psicopedagógico englobará todo lo concerniente a la enseñanza (estrategias, técnica y estilos de enseñanza, programación, comunicación, motivación, dirección y control de grupos, y planteamiento de las actividades, evaluación); y el apartado organizativo estará relacionado con aspectos más externos a la práctica deportiva como pueden ser la captación de jugadores, las instalaciones, o los horarios de entrenamientos y de competiciones. En el siguiente cuadro exponemos algunos de estos componentes en la formación del entrenador.

<p>ÁMBITO PEDAGÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programación - Diseño de sesiones y actividades - Organización de los contenidos - Metodología - Evaluación
<p>ÁMBITO PSICOLÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación de los jugadores - Control y dirección de grupos - Capacidad de comunicación - Trabajo en equipo - Habilidades interpersonales - Conocimiento psicoevolutivo de los jugadores - Ambiente positivo de trabajo - Comportamiento del entrenador durante los entrenamientos - Comportamiento del entrenador durante la competición
<p>ÁMBITO TÉCNICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Características principales del deporte - Técnica deportiva general y específica - Táctica deportiva general y específica - Estrategia deportiva general y específica - Preparación física general y específica - Reglas de juego

OTROS ÁMBITOS	<ul style="list-style-type: none"> - Anatomía y fisiología - Primeros auxilios - Organización del entrenamiento
---------------	--

Cuadro 2. Ámbitos de formación y componentes a tener en cuenta.

5. A modo de síntesis

A modo de síntesis comentamos las principales conclusiones que podemos destacar en la realización del presente artículo:

La necesidad de formar y capacitar a los técnicos deportivos viene dada principalmente por el aumento significativo del número de jóvenes que realizan algún tipo de práctica deportiva, la antigüedad de los programas de formación y la falta de personal capacitado y especializado. Es necesario profundizar en la formación de estos entrenadores que desarrollan su tarea en un campo tan específico como el deporte escolar, ya que este podrá convertirse en un medio excelente que colaborará en la educación integral de los escolares cuando esté bien desarrollado. De esta forma, la formación del entrenador deportivo no debe distar mucho de la del profesor de Educación Física.

Partimos de la base de que la iniciación deportiva ha de constituir esencialmente una actividad educativa. Por ello, destacamos la gran importancia que tiene el entrenador en su trabajo con los escolares, y la gran influencia que puede ejercer sobre éstos. Es la figura más importante junto a la familia en la motivación del jugador durante los primeros años de práctica deportiva. Debido a ello se hace necesario que la actuación del entrenador de jugadores jóvenes se asemeje a la de un maestro que les orienta y guía en los entrenamientos y en las competiciones. Debe ayudar a los jugadores a mejorar su formación personal y deportiva, y va a anteponer siempre la formación e intereses de sus alumnos a los intereses personales o particulares.

La relación entrenador-deportista se realizará siempre bajo premisas psicopedagógicas, por lo que los entrenadores no pueden perder esta mentalidad humanista y centrarse exclusivamente en aspectos meramente técnicos o deportivos buscando resultados a corto plazo.

Entre las principales características que debe poseer el entrenador podemos destacar: formación específica en su deporte, respeto por los valores éticos y profesionales, vocación para enseñar a jóvenes y capacidad de comunicación con éstos. Para que su actuación sea adecuada se necesita una correcta formación, donde lo más importante será no sólo adquirir conocimientos y competencias de tipo exclusivamente técnico, sino también poseer cualidades como educador, motivando y transmitiendo los conocimientos.

Para terminar, pensamos que en la mayoría de los programas de formación para entrenadores se utiliza un enfoque que atiende principalmente a la técnica deportiva, pero además de estos contenidos, los entrenadores se deberían formar en otras áreas como la psicología, pedagogía y didáctica, fisiología y medicina básica. Todas ellas deberán enfocarse desde una perspectiva educativa específica del deporte escolar.

Referencias

- ANTONELLI, F.; SALVINI, A. (1978). *Psicología del deporte*. Miñón. Valladolid.
- BOIXADOS, M. ET AL (1998). Papel de los agentes de socialización en deportistas en edad escolar. *Revista de Psicología del Deporte*, vol. 7, nº 52, pp. 295-310.
- CHIVITE, M. (1997). El entrenador-profesor. En BONÉ, A. (Coord). *Manual del técnico deportivo. Primer Nivel*. Cepid. Zaragoza.
- COHEN, R. (1998). Principios fundamentales para una escuela integral de fútbol base. *Training fútbol*, nº 25, pp. 30-41.
- CRESPO, M.; BALAGUER, I. (1994). Las relaciones entre el deportista y el entrenador. En BALAGUER, I. (Dir). *Entrenamiento psicológico en el deporte*. Albatros Educación. Valencia.
- CRUZ, J. (1995). Factores motivacionales en el deporte infantil y asesoramiento psicológico a entrenadores y padres. En CRUZ, J. (Ed). *Psicología del deporte*. Síntesis Psicología. Madrid.
- CRUZ, J. ET AL (1996). ¿Existe un deporte escolar? Papel de las competiciones deportivas en el proceso de socialización del niño. *Revista de Psicología del Deporte*, nº 9 y 10, pp. 111-132.
- DAVIES, D. (1991). *Factores psicológicos en el deporte competitivo*. Ancora. Barcelona.
- DELGADO NOGUERA, M.A. (1995). Evolución del currículum de la E.F. en los años 1984-1993. En AA.VV. *Unisport: el deporte hacia el siglo XXI*. I.A.D. Málaga.
- DI LORENZO, R.; SAIBENE, G. (1996). *Teaching Basketball*. F.I.B.A.
- DÍAZ GARCIA, J. (1992). La dirección de equipo. En AA.VV. *Voleibol*. Comité Olímpico Español. Madrid.
- DÍAZ GARCIA, J. (1993). *Voleibol. Un programa de escuelas deportivas*. Servicio de Deportes de la Diputación de Cádiz.
- DRAUCHKE, K. ET AL (1994). *El entrenador de voleibol*. Paidotribo. Barcelona.
- GARCÍA MÁZ, A. (1995). Análisis psicológico del equipo deportivo. Las bases del entrenamiento psicológico. En CRUZ, J. (Ed). *Psicología del deporte*. Síntesis Psicología. Madrid.
- GIMÉNEZ, F.J. (2000). *La formación del entrenador de iniciación al baloncesto en Andalucía. Seminario de formación y estudio de casos*. Tesis Doctoral. Universidad de Huelva.
- GIMÉNEZ, F.J. (2000b). *Fundamentos básicos de la iniciación deportiva en la escuela*. Wanceulen. Sevilla.
- GOMÁ, A. (1996). *Manual del entrenador de fútbol moderno*. Paidotribo. Barcelona.
- GONZALVES, C. (1996). Valores en el deporte infantil y juvenil: los puntos de vista de los educadores. *AISESEP. Boletín informativo*, nº 52, pp. 6-7.
- GUILLÉN, F.; MIRALLES, J.A. (1995). Análisis de las características de eficacia de los entrenadores de voleibol de división de honor. *Revista de Entrenamiento Deportivo*, tomo VIII, nº 4, pp. 9-12.
- GUIMARAES, J. (1998). Crianças e formação desportiva. *Treino Desportiva* Ano 1, 3ª serie, outubro, pp. 3-10. Portugal.
- IBÁÑEZ GODOY, S. (1997). Los modelos de entrenador deportivo basados en el rol predominante. *Revista Española de E.F.*, vol. 4, nº 4, pp. 35-42.

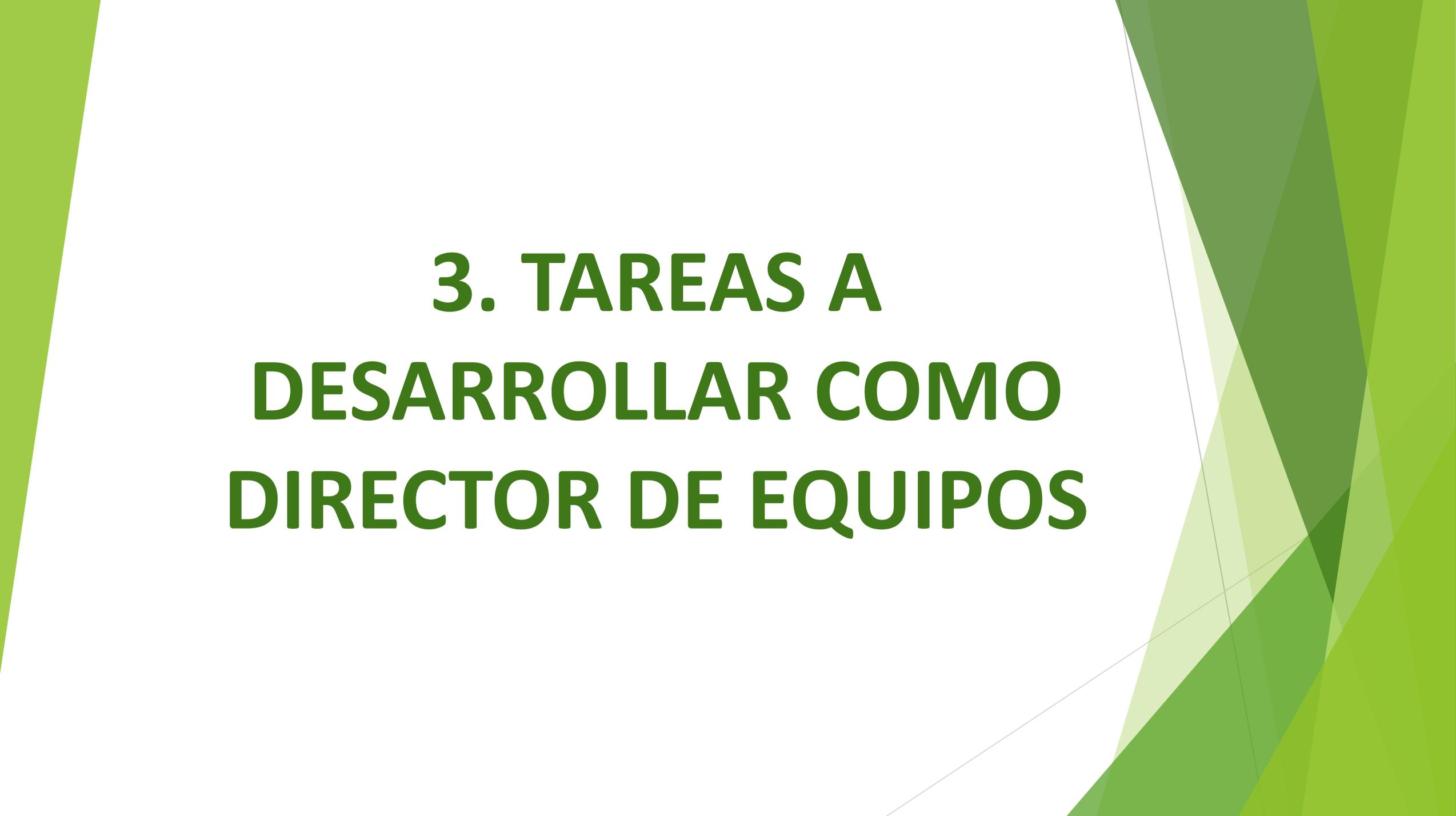
- IBÁÑEZ GODOY, S. (1997b). Variables que afectan al establecimiento de los modelos de entrenador de baloncesto. *Habilidad Motriz*, nº 10, pp. 30-37.
- KNOP, P. ET AL (1998). *Clubes deportivos para niños y jóvenes*. I.A.D. Málaga.
- KRAUSE, J. (1994) (Ed). *Coaching basketball*. Masters Press. Indianápolis. USA.
- LÓPEZ CUADRA, G. (1968). *Manual del entrenador y jugador de los deportes de equipo*. Hispano Europea. Barcelona.
- LORENZO, J. (1997). *Psicología del deporte*. Biblioteca Nueva. Madrid.
- MARTENS, R. ET AL (1989). *El entrenador*. Hispano Europea. Barcelona.
- MARTÍN, A.M.; ARRÁEZ, J.M.; AMBEL, L. (1993). *La dirección de equipo a nivel escolar*. Diputación Provincial de Granada.
- MONTIEL, A. (1997). Treinador: técnico e formador. *Treino Desportivo*, Julho 97, p. 11.
- MORENO CONTRERAS, M.I. (1997). La formación básica del entrenador deportivo en la edad escolar. En DELGADO NOGUERA, M.A. (Coord). *Formación y actualización del profesorado de E.F. y del entrenador deportivo* Wanceulen. Sevilla.
- MURCIA, N. (1993). Hacia una escuela de formación deportiva con enfoque humanista. *Kínesis, revista de Deporte y E.F.*, nº 10, pp. 17-20.
- PRATA, C. (1998). Treinador de jovens. Ideas, formação, problemas. *Treino Desportivo*. Ano 1, 3ª serie, outubro, pp. 15-20. Portugal.
- R.D. 1913/1997 de 19 diciembre sobre Técnicos Deportivos. B.O.E. Nº 20, de 23 de enero de 1998.
- RODRIGUES, J. (1997). *Os treinadores de sucesso* Faculdade Motricidade Humana. Universidade Técnica de Lisboa.
- RODRÍGUEZ LÓPEZ, J.Mª. (1997). *Bases y estrategias de formación permanente del profesorado* Hergué. Huelva.
- RUIZ PÉREZ, L.M.; MARTÍNEZ, C. (1992). El entrenador de fútbol como profesor: consideraciones en torno a la eficiencia en la enseñanza del deporte con los jóvenes. En AA.VV. *Ciencia y técnica del fútbol*. Real Federación Española de Fútbol. Madrid.
- SÁNCHEZ BAÑUELOS, F. (1996). Organización y gestión de recursos humanos en el deporte. "Apuntes del Master Universitario en Psicología del Deporte". C.O.E. y Universidad Autónoma de Madrid.
- SALAS, O. (1992). *50 años de experiencia como director técnico en el basquetbol chileno*. Italiana Ltda. Santiago de Chile.
- SAURA, J. (1996). *El entrenador en el deporte escolar*. Fundació Pública Institut d'Estudis Ilerdencs. Lérida.
- SORIA, M.A.; CAÑELLAS, A. (1991). *La animación deportiva*. INDE. Barcelona.
- STOCKER, G. ET AL (1983). *Basquetebol sua prática na escola e no lazer*. Ao livro técnico S.A. Rio de Janeiro.
- WILLIAMS, J.; WILSON, S. (1998). *Coaching and playing*. Masters Press. Indianápolis. USA.



MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN EFICAZ DE EQUIPOS DE DEPORTE BASE

MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN EFICAZ DE EQUIPOS DE DEPORTE BASE





3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.1 INTRODUCCIÓN

El entrenador, como director de equipo, tiene una serie de deberes y de obligaciones cuando asume su responsabilidad, y deberá de valorar, antes de hacerse cargo de un grupo humano, una serie de aspectos sobre él mismo para desarrollar correctamente esta tarea.

Deberemos de tener presente una serie de puntos:

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.1 INTRODUCCIÓN

- a) La figura del director de equipo: ¿Quién es el mejor director de orquesta? Seguro que cada uno tiene una opinión diferente, por eso no podemos dar un modelo estándar.
- b) Las tareas del director de equipo: Es decir, hacia donde se han de orientar. Qué aspectos hemos de trabajar?
- c) Las dificultades en la tarea educativa: ser entrenador es una tarea difícil, y es por eso que ser entrenador supone disponer de una serie de cualidades. Dentro de estas dificultades trabajaremos unas cuantas.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.2 CUALIDADES DE UN DIRECTOR DE EQUIPO



3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.2.1 COMPETENCIAS

COMPETENCIAS

- Ser competente equivale a conocer lo que significa hacerse cargo de un grupo. Es tan importante tener unos conocimientos teóricos y prácticos y es importante conocer lo que rodea a un grupo de chicos/as de diferentes edades.

“SER CONSCIENTE DEL EQUILIBRIO ENTRE ASPIRACIONES Y REALIDAD”

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.2.1 COMPETENCIAS

COMPETENCIAS

Dos aspectos que hemos de tener muy presentes:

- ✓ **Capacidad de liderazgo.** Debe ser el centro de referencia. Cada uno debe saber quién está por encima del otro.
- ✓ **Capacidad de apropiarse de las iniciativas** de los jugadores y del resto de componentes del cuerpo técnico. Captar las buenas ideas que puedan aportar otros entrenadores por tal de integrarse y adaptarse al grupo.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.2.1 COMPETENCIAS

COMPETENCIAS

- Ser especialista en nuestro deporte. Saber cuando hemos de escuchar o cuando hemos de presionar a los nuestros, sobre todo si están atravesando por un problema que repercute en el juego del conjunto del equipo.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.2.2 AUTOCONOCIMIENTO

AUTOCONOCIMIENTO

- **Conocernos a nosotros mismos:** conocer nuestras limitaciones, nuestros conocimientos, hasta donde podemos llegar. En el momento que proponemos y programamos cosas que no sabemos llevar a la práctica, no podremos corregir errores ni exigir a los jugadores que lo hagan.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.2.2 AUTOCONOCIMIENTO

AUTOCONOCIMIENTO

- **Autoanálisis**, que no es lo mismo que auto inculparse. Cuando finaliza la temporada un buen entrenador lo primero que ha de hacer es analizarla. Esto no significa inculparse de cosas que han ido mal, sino analizar los objetivos conseguidos y compararlos con los objetivos que nos propusimos al inicio de la temporada. Si coinciden, querrá decir que la programación ha sido correcta, si no, deberemos buscar los errores para no hacerlos la siguiente temporada.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.2.3 AUTOAFIRMACIÓN

AUTOAFIRMACIÓN

- Para una buena transmisión de conceptos y conocimientos, hemos de estar seguros de nosotros mismos para convencer a otros (concepto de adherencia). Esto vendrá a partir de estudiarnos a nosotros mismos y autoafirmarnos de si somos capaces de asumir o no la tarea de director de equipos. Un aspecto muy importante en esta autoafirmación será la motivación que tenemos hacia la tarea de entrenador.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.2.3 AUTOAFIRMACIÓN

AUTOAFIRMACIÓN

- Si estamos seguros de las cosas, esto conllevará a:
 - CONVENCER A LOS JUGADORES
 - CAPACIDAD PARA SEGUIR EL CAMINO Y LAS IDEAS INICIALES SIN VARIARLAS DURANTE LA TEMPORADA

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.2.4 AUTORIDAD

AUTORIDAD

- Entendemos la autoridad como poder/superioridad que muestra el entrenador sobre sus jugadores. Se consigue con:
 - ✓ SEGURIDAD
 - ✓ CONFIANZA
 - ✓ CONOCIMIENTOS
 - ✓ VALORES

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.2.4 AUTORIDAD

AUTORIDAD

- **AUTORIDAD NO ES IMPOSICIÓN.** Esta se crea a partir de la aceptación y del otorgamiento de confianza por parte del jugador, cuando ve que hacemos un uso correcto de la jerarquía que se deriva de nuestro cargo.
- La autoridad no se ha de confundir nunca con el abuso de poder, ya que por mucho que queramos mandar como entrenador, es el jugador quien realmente debe aceptar esta autoridad y liderazgo.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.2.4 AUTORIDAD

AUTORIDAD

- Los jugadores necesitan esa autoridad. Pero cuando observan diferencias o dudas de esta autoridad, se rebelan, y más aún en cierto tipo de edades.
- Esta nace y se acepta a partir del momento que el jugador conoce al entrenador, ve como se relaciona con sus jugadores, como manda, como exige y dirige, como razona...

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.2.5 TRABAJO EN EQUIPO

TRABAJO EN EQUIPO

- Saber trabajar junto al resto de técnicos/cuerpo técnico:
- La colaboración no implica perder la referencia como director. En un trabajo colaborativo todos han de tener las cosas muy claras en cuanto a funciones.
- A menudo la gente quiere controlarlo todo para que no le quiten méritos o el puesto. Debemos rodearnos de gente de nuestra confianza, o al menos abrirnos a los que llegan nuevos.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3 OBLIGACIONES DE UN DIRECTOR DE EQUIPO



3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.1 TAREA EDUCATIVA

- a) Lo más importante en estas edades es educar. El entrenador hará la función de educador.
- b) La tarea educativa no se opone a la competitiva, aunque lo parezca en algunos casos. Es evidente que a menos edad hay más oposición entre ambas que con más edad.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.1 TAREA EDUCATIVA

- a) Las experiencias irán formando al jugador, harán que estas se encaminen hacia un lado u otro.
- b) Será trabajo del entrenador ir guiándolos para que adquieran un perfil correcto tanto humano como técnico.
- c) Según las características de los jugadores, estableceremos unas prioridades o otras. Por ejemplo, si es un jugador infantil es conflictivo y bueno técnicamente, nos marcaremos como objetivos el respeto dentro y fuera del campo, respeto a los compañeros, adversarios...

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.1.1 DIFICULTADES QUE SE NOS PLANTEAN EN LA TAREA EDUCATIVA

- La tarea el entrenador es difícil. Dirigir un equipo supone tener una serie de cualidades. Nos encontraremos que hay entrenadores que sirven para entrenar equipos amateurs y en cambio cuando llevan un equipo de fútbol base no son capaces. Y al revés.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.1.1 DIFICULTADES QUE SE NOS PLANTEAN EN LA TAREA EDUCATIVA

RELACIÓN TEORÍA/PRÁCTICA

LA MASIFICACIÓN

ACELERACIÓN EN EL TIEMPO

URGENCIAS DE RESULTADOS

DESGASTE PROGRESIVO

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.1.1 DIFICULTADES QUE SE NOS PLANTEAN EN LA TAREA EDUCATIVA

RELACIÓN TEORÍA/PRÁCTICA

- ✓ Mucha teoría sin práctica, no sirve.
- ✓ Mucha práctica sin teoría, tampoco.

Busquemos el equilibrio entre las dos partes.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.1.1 DIFICULTADES QUE SE NOS PLANTEAN EN LA TAREA EDUCATIVA

MASIFICACIÓN

- ✓ Mucha cantidad no equivale a calidad de trabajo
- ✓ Si trabajamos con muchos niños, la calidad del entrenamiento será insuficiente.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.1.1 DIFICULTADES QUE SE NOS PLANTEAN EN LA TAREA EDUCATIVA

ACELERACIÓN EN EL TIEMPO

Nos referimos a las **URGENCIAS**:

- ✓ Las prisas vienen desde los mismos clubes, los padres de los niños, los propios jugadores que se sienten mejores que el resto, el resto de entrenadores.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.1.1 DIFICULTADES QUE SE NOS PLANTEAN EN LA TAREA EDUCATIVA

URGENCIAS DE RESULTADOS

- ✓ El hecho y la obligación por parte de directivas y entidades de ganar partidos provoca que nos desviemos de nuestros objetivos.
- ✓ Todo el proceso evolutivo del niño queda roto por el hecho de obtener resultados.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.1.1 DIFICULTADES QUE SE NOS PLANTEAN EN LA TAREA EDUCATIVA

DESGASTE PROGRESIVO

- ✓ Todos los aspectos que desgastan al entrenador: Malos resultados, dureza y nerviosismo en los partidos, dificultad de separar la vida laboral de la personal, etc.
- ✓ Un entrenador “quemado” impide crecer a sus jugadores. Y ellos no se lo merecen.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.2 TAREA TRANSFORMADORA



3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.2 TAREA TRANSFORMADORA

- Es aquella que nos determina la medida en que, como entrenadores y directores de equipo, influimos sobre los jugadores en **transformar en positivos aspectos que inicialmente pueden ser o bien negativos o bien evolutivos.**
- Podemos **mejorar y transformar** la capacidad de sacrificio delante de la dejadez, la integración grupal delante del individualismo, la constancia en el entrenamiento y el trabajo en frente de la inconstancia y el pasotismo, o la valentía en la toma de decisiones en el juego enfrente del hecho de no asumir responsabilidades, etc.
- Es la **persona que vive más cerca** de los cambios que se producen en los niños.
- El entrenador participa activamente en esta transformación. Hemos de trabajar la **transformación humana y técnica.**

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.3 TAREA NORMALIZADORA



3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.3 TAREA NORMALIZADORA

- La relación entre el entrenador y jugadores debería de ser **sin tensiones ni dramatismos**. Esta tensión no debería existir ni cuando los jugadores fallan a nivel técnico o actitudinal.
- Entendemos normalidad como sinónimo de **moderación y sensatez**. La normalidad no quiere decir no llamar la atención a los jugadores cuando realizan alguna cosa mal. Siempre les hemos de decir las cosas, lo que hemos de vigilar es como lo decimos y a quién lo decimos.
- **Autoridad y normalidad** han de convivir juntos, el hecho de marcar una disciplina no quiere decir generar tensiones, será al revés: cuando haya actos de indisciplina, aparecerán los problemas.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.4 TAREA ADAPTADORA



3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.4 TAREA ADAPTADORA

Relacionada con la metodología. En función del grupo que tengamos aplicaremos un tipo u otro de metodología:

ATENCIÓN INFORMATIVA

ATENCIÓN EXPLICATIVA

ATENCIÓN DEMOSTRATIVA

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.4 TAREA ADAPTADORA

ATENCIÓN INFORMATIVA

- Corresponde al entrenador dar a conocer los problemas y las soluciones delante de las situaciones del juego que se van creando. Se debe informar de todo lo que sabemos, el entrenador no se debe guardar nada. El niño debe estar completamente informado, junto con sus ideas y su propio descubrimiento del juego.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.4 TAREA ADAPTADORA

ATENCIÓN EXPLICATIVA

- El porqué de las cosas. El jugador lo que quiere es que le razonen las cosas y tener un porqué, que pueda entender. No quiere que le impongan. No se trata de imponer nuestros criterios porque sí, sino bajo una base razonable. No queremos ganar un partido, si no la madurez humana y futbolística del jugador.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.4 TAREA ADAPTADORA

ATENCIÓN DEMOSTRATIVA

- Demostrar de forma práctica lo que estamos explicando. De cadetes para abajo es importante que el entrenador pueda demostrar a nivel práctico todo lo que explica. Su credibilidad crecerá. De cadetes en adelante entra la importancia del video para demostrar ciertos movimientos/conceptos del juego.

3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.5 TAREA COMUNICATIVA



3. TAREAS A DESARROLLAR COMO DIRECTOR DE EQUIPOS

3.3.5 TAREA COMUNICATIVA

- La comunicación nos permite mantener una relación entre entrenador y jugadores.
- La falta de comunicación provoca discrepancias, malos entendidos, etc. Y sobre todo en edad cadete/juvenil, donde debido a los cambios que padecen los jugadores, se creen el centro del universo.
- En la comunicación es importante el tono y las palabras utilizadas, hemos de vigilar lo que decimos, no es lo mismo hablar con el “chulito” del equipo que con el más introvertido. Cada niño es un mundo, y hemos de tratarlos de forma individual.

DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO Y DIRECCIÓN PARTICIPATIVA



ÍNDICE

1. EL EQUIPO DE TRABAJO EFICAZ-----	3
1.1. Qué es un equipo de trabajo -----	3
1.2. Fases en la creación de un equipo de trabajo -----	4
1.3. Características de un equipo eficaz-----	4
1.4. Ventajas del trabajo en equipo-----	5
2. EL ROL DE LÍDER-----	7
2.1. Liderazgo y uso del poder-----	7
2.2. Las características del líder-----	7
2.3. Estilos de dirección -----	12
2.4. Roles de equipo de Beldin y rol de líder -----	13
3. VARIABLES QUE AFECTAN A LA EFICACIA DE LOS GRUPOS -----	16
3.1. Expectativas -----	16
3.2. Foco: hacia dónde se dirige el equipo y cómo -----	17
3.3. Manejo de información -----	19
3.4. Normas de grupo- equipo -----	19
3.5. Los límites-----	20
3.6. Cohesión en el equipo -----	20
3.7. Habilidades del equipo -----	22
3.8. Toma de decisiones -----	22
3.9. Evaluación del trabajo y retroalimentación-----	24
3.10. Motivación -----	24

1. EL EQUIPO DE TRABAJO EFICAZ

1.1. QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO

GRUPO DE TRABAJO: conjunto de personas que trabajan juntas de forma amistosa, pero sin coordinación ni objetivos en común. Conjunto de personas unidas con una finalidad común. Se caracteriza por:

1. **Las interacciones:** cada miembro se relaciona con los demás componentes del grupo de forma directa, sin intermediarios.
2. **El surgimiento de normas:** el grupo crea unas normas de conducta muchas veces implícitas que regulan los comportamientos de los grupos.
3. **La existencia de objetivos colectivos comunes:** cada grupo existe y se da a sí mismo una razón de ser, una meta, unos objetivos que justifiquen su existencia, y orienta su energía a alcanzarlos.
4. **La existencia de emociones y de sentimientos colectivos:** los miembros se sienten identificados con una especie de “espíritu o alma de grupo”.
5. **La emergencia de una estructura informal:** los miembros del grupo tienden a estar especializados en determinadas funciones grupales.

Un equipo es un grupo de personas que cooperan activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito. Los integrantes del equipo trabajan los unos **CON** los otros para alcanzar unas metas: no se limitan a dedicarse a su propio trabajo mientras los demás se dedican a sus respectivas tareas.

EQUIPO DE TRABAJO: Grupo de personas que persiguen un objetivo, que trabajan coordinadas y que contribuyen con su talento, sus aptitudes y su energía al trabajo.

El equipo es un determinado tipo de grupo en el que se desarrollan unas conductas razonablemente eficientes. Así, un equipo de trabajo consta de un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, utilizando parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización.

El equipo deportivo es una imagen muy poderosa, pero muchas veces está muy alejada de la realidad del trabajo de equipo en las organizaciones. Lo que normalmente se denomina EQUIPO consiste en realidad en un GRUPO.

Para conformar un equipo de trabajo, el grupo inicial debe evolucionar desde su constitución hasta llegar a las siguientes características:

1. Objetivos comunes y acordados
2. Tareas definidas y negociadas
3. Procedimientos explícitos
4. Buenas relaciones interpersonales
5. Alto grado de interdependencia



1.2. FASES EN LA CREACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

1. **Formación.** Durante esta primera fase, los componentes del equipo evalúan las normas del equipo e intentan definir los límites de sus tareas. En lo emocional se sienten ilusionados con el proyecto encomendado. Aunque se conocen poco, las relaciones son cordiales y todos ponen de su parte para evitar conflictos.
2. **Agitación.** En esta segunda etapa aparecen fricciones y maniobras para situar la posición que cada uno tendrá en el equipo. Surgen las primeras dificultades, lo que origina respuestas emocionales. Aparecen las primeras diferencias de carácter entre sus miembros, tensiones y roces entre ellos.
3. **Normalización.** El tercer momento representa un momento para el cambio en el que se desarrolla la interdependencia dentro del grupo, mostrando los miembros buena voluntad para expresar sus opiniones e ideas constructivamente. Los participantes son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante, lo que obliga a superar los enfrentamientos personales. El proyecto va avanzando, lo que permite recuperar el optimismo.
4. **Realización.** Es la etapa de madurez, en la que el equipo está acoplado, controla su trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos. El equipo entra en una fase muy productiva en la que comienza a aplicar su sentido de unidad en la ejecución de las tareas, desarrollando soluciones y efectuando progresos reales.
5. **Agotamiento.** Buena parte del proyecto está acabado, aunque quedan pendientes cuestiones menores: los miembros empiezan a perder ilusión en el mismo y el rendimiento puede volver a caer. Es el momento de cerrar el proyecto, dejando solo a las personas necesarias para acabar el trabajo.

1.3. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFICAZ

Para que un equipo sea eficaz, es necesario que cumpla con las siguientes características:

- **Tener objetivos de equipo:** deben existir metas e intereses en común que sean cuantificables y claros, de modo que todos sus componentes conozcan y comprendan sus propósitos y sus metas.
- **Funciones bien definidas:** facilitan el uso de los talentos de cada persona y así cada una conoce y entiende sus deberes y responsabilidades sobre los objetivos y tareas.
- **La interdependencia:** es decir, que cada miembro del equipo necesite de la experiencia, la habilidad y entrega de los demás para lograr objetivos mutuos.
- **Comunicación eficaz:** muy relacionado con el anterior, ya que el líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación para saber cómo lo están haciendo y cómo lo pueden mejorar, además de tener claro qué necesitan sus compañeros de él para mejorar el trabajo.
- **Eficiencia en el desempeño:** todos los participantes deben estar convencidos de la idea de que el equipo de trabajo, si es realmente eficiente, consigue siempre mejores resultados que los individuos que trabajan aislados.
- **Responsabilidad:** el equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y sobre los logros obtenidos.

- **Liderazgo:** el buen liderazgo hace posible que el equipo de trabajo alcance sus objetivos. Para ello, el líder ha de tener la visión de hacia dónde va la organización, debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta, y reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.
- **Pensamiento positivo:** permitiendo que surjan ideas nuevas e innovadoras. Los errores se consideran como oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Se estimula la asunción de riesgos en pos de la creatividad y se estimulan las nuevas ideas.
- **Reglas fundamentales bien definidas:** creadas muchas veces por el mismo equipo para regular aquello que es permitido y lo que no se debe tolerar. Deben formalizarse para que no se interpreten subjetivamente.

1.4. VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

La actividad del grupo produce un resultado que excede a la contribución de cualquier miembro tomado individualmente y a la suma de todos ellos. Este hecho se conoce como SINERGIA, un término muy utilizado en medicina donde representa el efecto adicional que dos órganos producen al trabajar asociados. Por tanto, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. Por eso se dice que en un equipo de trabajo dos más dos no son cuatro, sino que puede ser cinco, nueve o quince.

$$2 + 2 = 5 \text{ o más}$$

Otras ventajas del trabajo en equipo son:

1. **Aumenta la motivación** de los participantes que tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
2. **Mayor compromiso.** Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales. Si se fomenta la participación en la toma de decisiones, los miembros se implican y aceptan en mayor grado las soluciones o decisiones adoptadas.
3. **Mayor número de ideas.** Los equipos permiten manejar un mayor número de información, conocimientos y habilidades.
4. **Más creatividad.** La creatividad se estimula con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas, y con la diversidad de puntos de vista, lo que posibilita una perspectiva más amplia.
5. **Mejora la comunicación.** Compartir ideas y puntos de vista con otros en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
6. **Mejores resultados.** Cuando las personas trabajan en equipo se proporciona mayor seguridad y confianza en las decisiones tomadas frente al carácter autocrático y arbitrario que se percibe en las decisiones individuales.



7. **Desarrollo de la identidad grupal.** El trabajo en equipo proporciona medios para desarrollar una "identidad grupal" que potencia el compromiso y la implicación de los miembros entre sí, en relación con la tarea y otros objetivos.

Sin embargo, trabajar en equipo no está exento de dificultades. Al intentar clasificar los problemas se observa que hay tres grandes clases:

- Problemas con la gente, generados por aspectos tales como una mala relación entre los miembros del equipo, un liderazgo deficiente o falta de cooperación.
- Problemas de estructura, resultado de la falta de habilidades, dirección, roles u objetivos bien definidos.
- Problemas de apoyo, que pueden ir desde la falta de formación y de herramientas básicas para los equipos, hasta la falta de interés por parte de los niveles superiores.

HOLGAZANERÍA SOCIAL

Es un término psicológico que describe cómo hay gente que, cuando trabaja en grupo, se esfuerza menos que si trabajara solo. Tiene que ver con el tamaño del equipo y con la forma de reconocer los esfuerzos de cada miembro. La holgazanería social desaparece por completo cuando los miembros del grupo creen que se observan y evalúan correctamente sus esfuerzos y contribuciones.

Uno de los principales factores que la causan es hasta qué punto, y en qué grado, los miembros del grupo se sienten personalmente responsables de lo que se produce. En el grupo en que los miembros sean relativamente anónimos, y en el que cada contribución sea muy similar a las demás, aparecerá la holgazanería social. En el grupo en el que cada aportación sea diferente (o al menos eso le parece a los demás), aparece la coacción y la gente trabaja más.

EL VUELO DE LOS GANSOS

La ciencia ha descubierto que los gansos vuelan formando una V porque cada pájaro bate sus alas produciendo un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. Volando en V la bandada completa aumenta por lo menos un 71% más su poder de vuelo, a diferencia de que si cada pájaro volara solo.

Cada vez que el ganso se sale de la formación, siente la resistencia del aire y se da cuenta de la dificultad de volar solo. Por lo anterior, de inmediato se incorpora a la fila para beneficiarse del poder del compañero que va delante.

Cuando el ganso que va en cabeza se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso o gansa toma su lugar.

Los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos para estimular a los que van delante para mantener la velocidad.

Cuando una gansa o ganso enferma o queda herida, dos de sus compañeros se salen de la formación y le siguen para ayudarla o protegerla. Se quedan con ella hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera. Sólo entonces los dos compañeros vuelven a la banda o se unen a otro grupo.

2. EL ROL DEL LÍDER

¿Qué es un líder?

¿Un equipo necesita un líder?

¿En qué medida el líder es el responsable de lo que pasa en el equipo?

En un equipo operativo cada miembro contribuye al conjunto, por lo que señalar al líder como la persona responsable del éxito del equipo sería distorsionar la imagen, pues estaríamos ignorando la importancia de todos los miembros del equipo. Por otra parte, un equipo sin líder puede perder fácilmente el rumbo y olvidar sus objetivos principales.

El líder que cree una atmósfera de trabajo donde todos puedan contribuir (por lo que el equipo se beneficia de las habilidades y de los conocimientos de sus miembros), aunque suponga cederle responsabilidades a los demás de vez en cuando, contribuirá al éxito del equipo.

2.1. LIDERAZGO Y USO DEL PODER

TIPOS DE PODER	
Poder de recompensa	Deriva de la habilidad para controlar los recursos y las recompensas dentro de la organización, como los sueldos y las pagas extras.
Poder coercitivo	Deriva del control de las sanciones o castigos, como las reprimendas o la suspensión.
Poder de legitimación	Deriva del cargo de esa persona en la organización, que le permite ostentar un puesto de autoridad.
Poder del referente	Deriva de que los subordinados aprecien, o respeten, a la persona en cuestión.
Poder de la experiencia	Surge cuando a esa persona se le reconoce por su experiencia o por sus habilidades.
Poder de la información	Deriva del control de fuentes de información y de la transmisión de información dentro de la organización.
Poder de persuasión	Deriva de la habilidad para convencer a los demás a la hora de actuar o de tomar una decisión.
Carisma:	Deriva de la atracción que ejerza esa persona y del sentido de dinamismo que transmita, lo que hace que los demás disfruten cooperando y ayudando a esas personas para alcanzar sus objetivos.

2.2. LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

Cuando se comenzó el estudio sobre el tema se creyó que había personalidades que hacían que unos individuos fueran líderes frente a otros que no poseían esa personalidad y que por lo tanto, no podrían acceder al liderazgo.

Entonces se supuso que si se hacía un análisis de los grandes líderes de la historia se podría conocer cómo se comportan los grandes líderes. Así surge la "teoría de los grandes hombres", que considera que el liderazgo es una capacidad innata y que unos la poseen y otros no.

TEORÍA DE RASGOS

La teoría sobre la personalidad especial de los grandes hombres, dio paso a la teoría de los rasgos. Considera que sí se puede formar a los líderes, incluso mejorar y modificar su personalidad, sobre todo respecto a determinados rasgos que son característicos del liderazgo.

Para ello decidieron que se debía definir aquellas características intelectuales y aspectos de personalidad que poseían aquellas personas que eran consideradas líderes. Surgió tal lista de características que no se pudo escoger un mínimo de rasgos exclusivos que se pudieran identificar como los necesarios e idóneos para ser líder. Es decir, no existe ninguna cualidad determinante que haga que una persona sea líder. Sin embargo, lo que sí se puede confirmar es que cuantas más cualidades positivas tenga una persona, más posibilidades tiene de ser líder, pero no se encontró ningún rasgo identificativo de los líderes respecto a los que no lo eran.

TEORÍAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

Entre estos estudios destaca la rejilla gerencias

Orientado a personas	9	1.9.								9.9
	8									
	7									
	6									
	5				5.5.					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1.								9.1
			1	2	3	4	5	6	7	8
		Orientado a tareas								

Los líderes orientados a la tarea suelen tener una gran preocupación por la productividad y la realización de la actividad correcta de sus colaboradores. Les interesa que el trabajo se realice con un alto nivel de eficacia

Los líderes orientados a las personas son individuos a los que les importa que exista un alto nivel de satisfacción en las relaciones personales con sus colaboradores y una buena cohesión entre su equipo humano.

De todo esto se derivan cinco estilos de liderazgo diferentes:

- **El estilo 1.1. administración empobrecida** (baja preocupación por la producción y baja orientación a las personas). Están poco identificados con los objetivos de la organización y suelen mantener medianamente informados a sus colaboradores.
- **El estilo 1.9. administración de club campestre o club de vacaciones** (baja orientación a la tarea y alta preocupación por las personas). Se preocupan poco por la producción y se interesan sobre todo porque las personas se sientan a gusto, que nada perturbe el clima laboral. Sin embargo muestran poco interés por la consecución de metas.
- **El estilo 9.1. autócratas de la tarea** (alta orientación a la tarea y baja orientación hacia las personas).
- **El estilo 5.5. “en suficiencia”** (orientación media por tareas y personas). Este estilo sería lo que llamamos un aprobado por los pelos”.
- **El estilo 9.9. coordinador de equipo** (alta preocupación por las tareas y por las personas).

EL LIDERAZGO SITUACIONAL

¿Un líder se comporta siempre del mismo modo? El liderazgo situacional se apoya en la idea de que un líder puede actuar y adoptar diferentes estilos de dirección según la persona a la que está dirigiendo. Así el estilo de liderazgo se asociará a la madurez profesional de las personas a las que se va a liderar.

LA ESENCIA DE LOS LÍDERES

Ingredientes básicos del líder

1. **VISIÓN.** Idea concreta y clara sobre lo que el líder quiere realizar. El líder debe trasladar esa idea a sus colaboradores sobre lo que desea hacer mediante su proyecto de empresa. La idea ilusionante orienta a sus seguidores hacia el lugar anhelado, de modo que forma parte de la visión de todo el grupo humano al que lidera.
2. **PASIÓN.** El líder ama lo que hace, tiene que estar apasionado con su proyecto de empresa y con su día a día.
3. **INTEGRIDAD.** Persona que actúa según unos principios elevados y coherentes, es decir, ser honesto, pues no se puede seguir a un líder si su intención cuando hace las cosas no es clara y sincera. La honestidad está muy relacionada con la intención con la que hacemos las cosas, ya que la acción refleja la intención.
4. **CONFIANZA.** El líder debe tener la confianza de los demás, pero para eso se la debe de haber ganado. Nos ganamos la confianza de los demás, a partir de la propia confianza que nosotros hemos depositado en los otros. Es casi imposible que se genere confianza mutua si el líder no ha sido el primero en poner la fe en sus colaboradores.
5. **CURIOSIDAD.** Se cuestionan continuamente la realidad y les gusta aprender lo máximo posible. Intentan descubrir cada instante aspectos novedosos, les gusta sorprenderse.
6. **OSADÍA.** Suelen ser osados ante los ojos de los demás. Necesitan probar cosas nuevas y experimentar, les gusta vivir la vida en función de los retos sin plantearse si los deben hacer o no, simplemente los viven.

UN BUEN LÍDER DE EQUIPO

1. Destaca y explica el objetivo y el enfoque del equipo
2. Refuerza el compromiso y la confianza de los miembros del equipo
3. Refuerza la combinación y el nivel de aptitudes del equipo



El equipo se percibe como un conjunto de individuos autónomos, que tal vez hayan elegido cooperar y que no lo harán si no están convencidos de que hay una buena razón para trabajar juntos.

Katzenbach y Smith identificaron seis principios para liderar correctamente un equipo:

1. El líder del equipo siempre **destacará y explicará el objetivo y el enfoque del equipo**: ayuda al equipo a tener claros los objetivos y los valores. Pero también es importante la actitud del líder a la hora de aplicar este principio. Hay que distinguir entre el líder jerárquico que quiere controlar su grupo de trabajo y el líder de equipo. Aunque el líder de equipo encamina a su equipo hacia la meta, no lo empuja. Por otro lado, el líder que especifica demasiado el objetivo y el enfoque del equipo, amenaza el compromiso de los miembros del equipo, devaluando su capacidad de tomar decisiones y asumir su responsabilidad.
2. Un buen líder de equipo **refuerza el compromiso y la confianza de cada miembro del equipo y del equipo en general**. Aprovecha cualquier oportunidad para demostrar al equipo lo que ha hecho bien: anima a los miembros del equipo a comprometerse, o mantener su compromiso con su equipo y fomenta el desarrollo de la responsabilidad y la autonomía.
3. Otra tarea muy importante es controlar constantemente las bazas del equipo. Es importante que el líder **evalúe constantemente qué pueden hacer los miembros del equipo y busque oportunidades de desarrollo**. Identifica cuáles serán las habilidades necesarias en el futuro e intenta preparar a su equipo para el futuro para que esté preparado cuando se enfrente a nuevos retos.
4. El cuarto principio se refiere a **las relaciones con personas no pertenecientes al equipo**. A veces el líder debe actuar de escudo ante cualquier crítica gratuita. Otras veces tiene que interceder por su equipo ante sus superiores o comunicar de forma clara y precisa cuáles son los valores, los objetivos y el enfoque del equipo para que los demás miembros de la organización comprendan qué hace y por qué lo hace.
5. Un buen líder **se preocupará de crear oportunidades para los demás**. Pone a su equipo por delante de su ego, por lo que no acapara las mejores oportunidades. Al apartarse y dejar que sea el equipo el que se encargue de sus responsabilidades, al permitir que el equipo aprenda a desempeñar otras funciones, el líder del equipo crea las oportunidades necesarias para que cada miembro del equipo progrese.
6. El líder del equipo **desempeña un trabajo real**. Debe asegurarse de que todos en el equipo, incluido él, están contribuyendo con su trabajo. Es más, no delega directamente las tareas más difíciles y complicadas a los demás, sino que se encarga él mismo para demostrar su compromiso con el equipo. Esta actitud dificulta que otros miembros trabajen menos.

Katzenbach y Smith también señalan dos cosas que nunca haría un líder de equipo:

1. **Echar la culpa a los demás**: reconoce que todos pueden cometer fallos. El buen líder de equipo utiliza los errores para observar la situación y sacar conclusiones. Busca formas constructivas de superar las crisis. También puede dar soluciones centradas en todo el equipo: intentar que todo el equipo pueda superar el vacío de habilidades descubierto con este error o ver si hay que establecer nuevas pautas de trabajo o de comunicación para solucionar el punto débil del sistema (no de la persona)
2. Otra cosa que nunca hará un buen líder, es **ignorar diferencias en el rendimiento del equipo**. Lo que debe hacer es comunicarle al equipo que no ha conseguido los objetivos fijados y buscar alternativas constructivas para solucionar el problema. Asimismo, propicia un enfoque constructivo a la hora de solucionar problemas en vez de ignorarlos.

LOS EQUIPOS Y EL ESTATUS ORGANIZATIVO

En un equipo, las diferencias de estatus no importan porque se respeta la aportación de cada individuo ya que ayuda a realizar el trabajo. Por lo general, los directores de organizaciones basadas en equipos de alto rendimiento no pierden el tiempo con cuestiones de estatus como sucede en organizaciones más convencionales: se visten como los demás, comen en la misma cafetería y se les trata como a los demás trabajadores de la empresa. Esto fomenta sutilmente la idea de que están trabajando con los demás empleados para conseguir los mismos objetivos, la idea de que forman parte del mismo equipo a gran escala. De esta forma, la comunicación fluye libremente en la empresa y se minimizan todos esos resentimientos que la gente alberga con respecto al estatus.

DELEGACIÓN DE COMPETENCIAS Y TRABAJO EN EQUIPO

La delegación de competencias supone un cambio de poder y autoridad dentro de la organización, de tal forma que quienes trabajen puedan ser responsables de su trabajo y tomar las decisiones necesarias. No es lo mismo que delegar tareas. Se trata de una filosofía de gestión que consiste en pensar que los empleados de la organización tienen las aptitudes, conocimientos y motivación suficiente para desempeñar su trabajo; o que pueden desarrollar sus aptitudes, conocimientos y motivación si se les proporciona un ambiente que lo fomente y lo haga posible. Así que la delegación de competencias consiste en tener áreas de responsabilidad reales y en poder tomar decisiones reales.

Un equipo eficaz es aquel capaz de encargarse de lo que se espera que haga, capaz de tomar sus propias decisiones y capaz de actuar para desarrollar los recursos o las aptitudes necesarias para desempeñar su tarea.

DOTES DE LIDERAZGO NECESARIAS PARA LA DELEGACIÓN DE COMPETENCIAS

RESPECTO: los encargados de equipo han de creer en el potencial de su equipo e identificar y analizar los puntos fuertes y débiles de sus miembros.

CONFIANZA: para implementar un sistema de delegación, los jefes deben creer que sus trabajadores son capaces de realizar su trabajo con eficacia.

FORMACIÓN: el líder ha de tener en cuenta el equilibrio entre respetar las aptitudes ya existentes entre sus empleados y establecer oportunidades de formación para que puedan desarrollar su potencial.

ESTABLECIMIENTO DE LÍMITES: deben ser claros para que todos sepan qué competencias se les han cedido y qué aspectos del trabajo siguen siendo competencia de niveles más altos de su organización.

INFORMACIÓN: la tarea del encargado es facilitar la transmisión de información y asegurarse de que el equipo cuenta con todo lo que necesita.

CONFIANZA EN EL PROGRESO: se debe garantizar que el equipo cuenta con objetivos prácticos que permitan que los miembros sepan si están cumpliendo los plazos previstos o no.

La delegación de competencias presenta un modelo de liderazgo que consiste en escuchar a los trabajadores, animarles, asesorarles cuando así lo necesiten y reforzar su estima señalando y fijando pequeños logros. El encargado se convierte en el "facilitador" que ayuda al equipo a realizar su trabajo, en vez de ser el "jefe" que dice qué deben hacer y cuándo.

1.3. ESTILOS DE DIRECCIÓN

CONSULTIVO	Se basa en discutir los diferentes temas con los trabajadores antes de tomar una decisión y no la toma sin saber cuál es su opinión. Se comunica con los trabajadores, conoce su opinión y luego decide.
AUTOCRÁTICO	El jefe impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se a va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo. No clasifica los procedimientos posteriores, pero decide las fases de actividad a corto plazo
DEMOCRÁTICO	Las tareas se discuten y determinan en grupo, el jefe sólo orienta y apoya. Plantea propuestas que pueden ser evaluadas en grupo. Juzga objetivamente los trabajos y crea un clima laboral agradable y de confianza, lo que no quiere decir que sea siempre eficaz.
LAISSER-FAIRE O DEJAR HACER	El grupo toma decisiones libremente sin la participación del jefe, con lo que hay una ausencia de liderazgo. Es el caso del jefe que no ejerce de directivo en ningún plano. En realidad no dirige. El propio grupo toma las decisiones y el control de los resultados
PATERNALISTA	Se da prioridad a los intereses personales frente a las necesidades de la organización. El jefe es quien toma las decisiones sin tener los demás posibilidades de participación. Establece una actitud protectora con los subordinados. Se interesa por sus problemas personales y profesionales como un padre a sus hijos. Aunque les consulta, es él quien toma las decisiones.
BUROCRÁTICO	La organización establece una estructura jerárquica y con normas, bloqueándose la comunicación y estableciéndose unas relaciones donde dichas normas prevalecen a la persona

LIDERAZGO DE EQUIPO E IDENTIFICACIÓN SOCIAL

El líder de equipo moderno combina cualidades transaccionales y transformacionales. Los principios que aconsejan crear oportunidades para los demás, participar en el trabajo del equipo y establecer una buena comunicación con gente de fuera del equipo se centran en la naturaleza TRANSACCIONAL del liderazgo; por otra parte, los principios que recomiendan fomentar el compromiso y la confianza de los miembros del equipo, recordar los objetivos y reforzar la combinación y el nivel de las aptitudes del equipo se centran en cualidades TRANSFORMACIONALES.

Estos principios también le permiten fomentar y mantener una gran sensación de identificación social entre los miembros del equipo. El líder crea en el equipo una sensación de unidad, con diversas habilidades y aptitudes, que le diferencia de otra gente de la organización.

Además, el líder que actúa de acuerdo con estos principios fomenta el sentimiento de cohesión entre los miembros y crea un clima en el que se sienten orgullosos de pertenecer al equipo. El resultado es que la pertenencia al equipo se convierte en algo especial que aumenta la autoestima: en resumen, las condiciones ideales para la identificación social.

1.4. ROLES DE EQUIPO DE BELDIN Y ROL DE LÍDER

Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas de comportamiento, aunque no se haga de forma explícita. Atenerse a los roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

BENNE Y SHEATS elaboraron una lista con los distintos roles dentro de un grupo, reflejando cómo podían contribuir los individuos a su grupo. No tratan personajes individuales, ni estilos generales, sino que analizan qué sucede durante una reunión o encuentro. En esta clasificación todos pueden adoptar el papel que les parezca necesario en cada momento, otras veces adoptarán otro papel y desempeñarán un rol distinto en lo que el grupo hacía en ese momento.

1. **Roles de Tarea:** relacionados con la forma de enfrentarse el grupo a su tarea o problema. Actividades encaminada a facilitar al grupo el desempeño de la tarea
2. **Roles de creación de grupo y mantenimiento:** para mantener la cohesión del grupo y la interacción social positiva
3. **Roles individuales o egocéntricos:** engloba la forma en que algunas personas utilizan sus puestos en un comité u otros grupos para obtener sus propios intereses personales. Incluye aquellas conductas dirigidas a satisfacer únicamente las necesidades personales de cada uno de los componentes del grupo. Se ha de prestar especial atención a estos roles, tratando de reconvertirlos o controlarlos, para evitar que surjan conflictos en el grupo.

Roles de tarea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proponer objetivos ▪ Sugerir ideas y procedimientos ▪ Centrar la discusión en el tema ▪ Controlar el tiempo ▪ Resumir ▪ Concretar decisiones, soluciones o acciones ▪ Evaluar
Roles de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer apoyo a los demás ▪ Reconciliar desacuerdos ▪ Facilitar la participación y la implicación de todos ▪ Crear confianza ▪ Resolver problemas interpersonales ▪ Escuchar activamente
Roles individuales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar reconocimiento ▪ Intentar manipular al grupo ▪ Encubrir intereses individuales bajo necesidades grupales ▪ Erigirse en protagonista ▪ Bromear constantemente ▪ Mostrar desacuerdo constante sin razones objetivas

Beldin demostró que el secreto de un buen equipo era mezclar individuos distintos. Es más, Beldin afirmó que un buen equipo siempre necesitaría gente que desempeñara roles distintos. Aunque aceptó que hubiera gente capaz de asumir más de un rol. Aseguró que una buena gestión de equipo debería garantizar que todos estos roles estuvieran presentes en el equipo. Esta tipología tiene un gran valor, pues demuestra que las personas pueden contribuir al trabajo de su equipo de diversas maneras y que un buen equipo necesita de la mezcla de distintas actividades. Sin embargo es muy conveniente pensar en los roles de equipo como tales (tipo de actividad) y no debemos creer que los individuos están representando automáticamente los roles adecuados.

En detalle, los roles según Belbin pueden quedar definidos de la siguiente manera:

ROL DENTRO DEL EQUIPO	FORTALEZAS-CONTRIBUCIONES	DEBILIDADES
ROLES ORIENTADOS A LA ACCIÓN		
IMPULSOR	Trae dinamismo, desafío, prospera bajo presión. La dirección y valor para superar obstáculos. Es un líder enfocado al objetivo que está lleno de energía, que tiene una alta motivación para alcanzar las metas. Les gustan los desafíos, conducir y empujar a otros a la acción y ganar. Se crecen con los problemas. No les importa tomar decisiones impopulares. Son probablemente los miembros del equipo más eficaces al garantizar realizaciones concretas.	Son propensos a la provocación e impaciencia. Tienen tendencia a descalificar a los otros. Varios impulsores en un grupo pueden generar conflicto, provocación y clima de lucha.
IMPLEMENTADOR	Aporta disciplina, tradición y eficiencia. Convierte ideas en acciones prácticas. Los implementadores están enterados de las obligaciones externas y son disciplinados, concienzudos y tienen una buena autoimagen. Se caracterizan por tener poca ansiedad y tienden a trabajar para el equipo de una manera práctica y realista. Suelen ocupar puestos de responsabilidad. Tienden a hacer los trabajos que otros no desean y pueden realizar esa tarea muy bien.	Algo inflexible y conservador. Es lento para responder a nuevas posibilidades, conservador.
FINALIZADOR	Aporta meticulosidad, cuidado y ansiedad. Busca corregir errores y omisiones. Entrega a tiempo. Da importancia a los detalles, a terminar de la mejor forma posible. No están muy interesados en el encanto del éxito espectacular. Tienen capacidad para cumplir sus promesas y trabajan con altos niveles de exigencia	Inclinado a preocuparse indebidamente. Son intransigentes para pasar por alto detalles
ROLES ORIENTADOS A LAS PERSONAS		
PRESIDENTE O COORDINADOR	Aporta cooperación, seguridad, es perceptivo y diplomático. Les distingue su habilidad para hacer que otros trabajen en dirección hacia metas compartidas. Maduros, confiados, delegan fácilmente. En las relaciones interpersonales son rápidos para descubrir talentos individuales y utilizarlos para lograr los objetivos del grupo. Agradecen a todos sus posibles contribuciones, sin perder de vista su objetivo.	Frecuentemente puede ser visto como manipulador. Promueve la propia descarga de trabajo personal. No tiene pretensiones intelectuales
TRABAJADOR DE EQUIPO (COHESIONADOR)	Orientados socialmente, sensibles. Son los miembros que más apoyan a los compañeros de equipo. Son sociables y se preocupan por los otros. Tienen una gran capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y personas. Son muy diplomáticos. Buenos oyentes y generalmente muy aceptados por el grupo. Funcionan peor bajo presión y en situaciones que implican confrontación.	Son indecisos en situaciones de crisis y se niegan a hacer aquello que pueda lastimar a otros.
INVESTIGADOR DE RECURSOS	Aporta entusiasmo, extrovertido, comunicativo. Explora oportunidades: Desarrolla contactos. Son buenos comunicadores dentro y fuera de la organización. Son negociadores naturales, dados a explorar nuevas oportunidades y desarrollar	Excesivamente optimista. Pierde interés una vez que el entusiasmo inicial ha pasado.

	contactos. Son rápidos para captar las ideas de otros y adaptarlas. Tienen una personalidad relajada con un fuerte sentido de la observación y una predisposición a ver las posibilidades de lo nuevo. Sin embargo, a menos que se les estimule, su entusiasmo rápidamente se desvanece	
ROLES CEREBRALES (PENSAMIENTO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS)		
CEREBRO	Trae la creatividad, imaginativo, poco ortodoxo. Soluciona problemas difíciles. Generalmente prefieren actuar por sí mismos, a distancia de los otros miembros del Equipo, usando su imaginación y a menudo trabajan de un modo poco convencional. Tienden a ser introvertidos y reaccionan fuertemente a las críticas y a la alabanza. Demasiados en una organización, pueden ser contraproducentes porque tienden a pasar el tiempo defendiendo sus propias ideas y entrando en conflicto con otros.	Están en las nubes, inclinados a despreciar los aspectos concretos.
SUPERVISOR/ EVALUADOR	Aporta juicio objetivo, sobriedad y estrategia. Ve todas las opciones. Juzga meticulosamente. Según el modelo, esta es una persona juiciosa, prudente, inteligente con una baja necesidad de logro. Son lentos para decidir. Suelen dar muy buenos consejos. Para los de fuera parecen secos, aburridos e incluso excesivamente críticos. Algunas personas se extrañan de que se conviertan en directivos. Sin embargo, muchos son clave en puestos de planificación y estrategia y obtienen buenos resultados en puestos de alto nivel donde un número relativamente pequeño de decisiones general grandes resultados	Carece de iniciativa y de la capacidad de inspirar a otros. Puede parecer seco y aburrido e incluso demasiado crítico.
ESPECIALISTA	(Agregado por Belbin en 1988) Aporta esmero, enfoque, iniciativa. Mientras que muestran gran orgullo en su propio trabajo, generalmente, muestran falta de interés por el trabajo de otros e incluso por las personas mismas. Eventualmente , el especialista se convierte en el experto por su compromiso, decisión y aptitudes	Contribuye solamente en su entorno cercano. Excesivos tecnicismos. Contribuyen solo en un espacio limitado.



3. VARIABLES QUE AFECTAN A LA EFICACIA DE LOS GRUPOS

3.1. EXPECTATIVAS

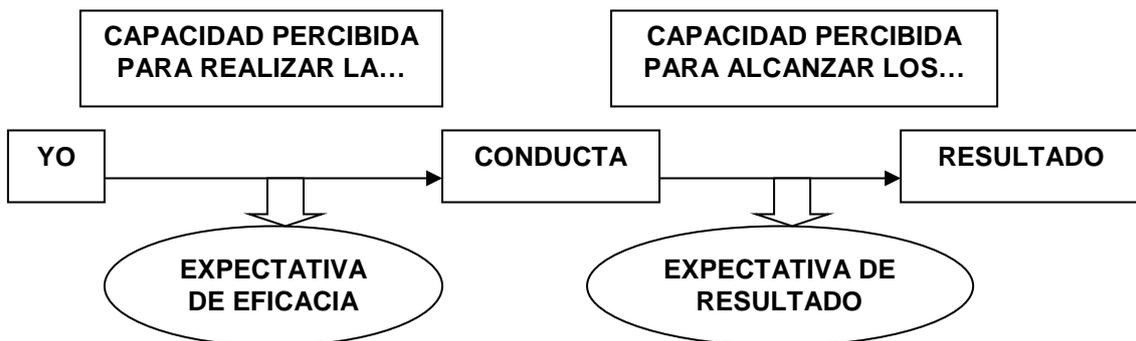
Una variable importante del modelo motivacional es “la influencia de otros miembros (especialmente el del que ejerce algún tipo de poder sobre el individuo) sobre el desempeño del mismo en la organización”.

La idea principal es que las expectativas pueden convertirse en metas por las que luchar y finalmente en logros

Efecto Pigmalión: “en ocasiones la gente se convierte en lo que los otros esperan que se convierta”. En el mundo laboral el fenómeno parece consistir en que los directivos comunican casi inevitablemente sus expectativas a través de una amplia variedad de mensajes no verbales, aun cuando no tengan la intención de revelar sus expectativas o incluso deseen disimularlas.

Las **autoexpectativas** son un conjunto de supuestos que todos llevamos con nosotros acerca de lo que podemos y no podemos hacer, pues cada uno de nosotros posee un conocimiento único de sus fortalezas y debilidades. **La autoexpectativa es el principal determinante de que nuestro logro y desempeño sea negativo o positivo.**

Tradicionalmente, las expectativas se han dividido en dos tipos, las **expectativas de eficacia** y las **expectativas de resultado**.



Expectativas de eficacia: representan la creencia o el juicio que las personas hacemos sobre la seguridad que tenemos de realizar una conducta en particular. Una expectativa de eficacia sería, por ejemplo, el juicio que haces sobre tu competencia para realizar bien un trabajo.

Expectativas de resultado: representan la creencia o el juicio que las personas hacemos sobre la probabilidad de que una conducta tenga unos resultados concretos. Por ejemplo, una expectativa de resultado sería el juicio que haces sobre la probabilidad de que este curso te aporte recursos para mejorar tu trabajo diario. Está claro que si las personas pretenden conseguir una meta determinada y es poco probable que una conducta concreta vaya a facilitarnos esa meta, es probable que desistamos. Si, por el contrario, crees que realizando esa conducta conseguirás el resultado esperado, lo más probable es que te esfuerces y te impliqués.

3.2. FOCO: HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL EQUIPO Y CÓMO

La piedra angular del foco define por qué existe un equipo, hacia dónde va y cómo planea llegar allí. Algunas estrategias clave para desarrollar un foco sólido son:

1. Determinar los objetivos de rendimiento del equipo.

Son los grandes resultados finales que el equipo debe alcanzar en un periodo determinado de tiempo. Los objetivos se actualizan periódicamente para hacer frente a los nuevos desafíos y son la fuerza que lleva al equipo a centrarse en lo que necesita realizar.

Los objetivos y los roles van juntos, se ajustan como el anillo al dedo. Empieza con los objetivos y después elabora tus planes. Recuerda hacer esto *con* el equipo, no *para* el equipo. Es muy importante no confundir OBJETIVO con ACTIVIDADES

El primer paso para el trabajo en equipo es clarificar las metas que se han de alcanzar. Estos objetivos deben ser motivadores, que impliquen un desafío, a la vez que alcanzables. Además el equipo debe disponer de los medios necesarios, tanto técnicos como humanos.

Cuando el proyecto es a largo plazo, es conveniente fijar metas intermedias de modo que el equipo deba alcanzar objetivos a corto plazo. El poder alcanzar unas metas, aunque sean menores, contribuye a aumentar la motivación, al ver cómo se avanza en la dirección correcta.

Asegúrate de que los objetivos de tu equipo cumplan los siguientes criterios:

- Ser específicos y claros. Que incluso la gente de fuera de tu equipo pueda leerlo y entenderlo
- Ser susceptible de medida
- Estar orientado a la acción. Suelen empezar con verbos de acción: crear, diseñar, desarrollar, lograr, producir...
- Estar centrados en los resultados ¿cuál es el resultado importante que se necesita lograr? No explica tanto el cómo sino más bien el qué, lo cual le da un propósito con sentido al objetivo
- Estar enmarcados en el tiempo. El objetivo tiene una fecha límite, un tiempo para cumplirlo. Esto ayuda a que los equipos se centren en conseguir los resultados.

2. Planear los proyectos y las asignaciones

Definir los pasos clave que el equipo debe seguir con el fin de cumplir sus objetivos. La idea es: *planea el trabajo y después trabaja en el plan.*

Planear cómo lograr los objetivos

1. El enfoque hacia delante: cuando planees tu estrategia, empieza con el día de hoy y traza cada paso necesario para alcanzar el objetivo. Ordena estos pasos de forma secuencial, cada uno con una fecha límite que vaya desde hoy hasta la fecha en la que el objetivo general se debe alcanzar.
2. El enfoque de planificación hacia atrás. Con este enfoque, empiezas con la fecha final en la cual tu objetivo debe haberse alcanzado y trabajas hacia atrás hasta el presente día.

Es más común el enfoque hacia delante. Sin embargo, cuando te encuentras frente a fechas límite, un equipo a veces encuentra más fácil planificar hacia atrás lo que se debe hacer.

Asegúrate de poner por escrito los planes de trabajo acordados y haz copias para cada persona como referencia y recordatorio.

3. Aclarar roles y responsabilidades

Determinar quién va a hacer qué. No des por sentado que los miembros de tu equipo saben lo que tiene que hacer. Sencillamente habla con los miembros de tu equipo para que los roles estén bien definidos. No olvides que poner por escrito estas asignaciones permite a todos saber quién está haciendo qué en cada parte del trabajo.

4. Definir las medidas de rendimiento

Un estándar de rendimiento es un nivel de rendimiento o una práctica de trabajo que se debe mantener para producir resultados consistentes de alto nivel. Los estándares pueden establecerse a nivel de políticas o de directrices y a nivel de procedimiento de operaciones.

Los estándares establecidos a nivel de políticas o de directrices usualmente se refieren a áreas importantes de rendimiento que comparten muchos miembros del equipo (si no todos), como el servicio al cliente, la calidad e incluso el propio trabajo en equipo. Deben ser tan claros y precisos como sea posible.

A veces los equipos necesitan establecer procedimientos de trabajo. Éstos definen cómo se realizan ciertas funciones. Frecuentemente lo hacen estableciendo una rutina paso a paso o estableciendo prácticas sólidas que aseguran exactitud, minuciosidad y alta calidad

5. Definir los valores fundamentales

Son los principios guía. Son el conjunto de convicciones que inspiran las prácticas del equipo y guían a sus miembros mientras trabajan. Los valores fundamentales son los principios que gobiernan el comportamiento y refuerzan la cultura organizativa o el clima que quieres mantener en el grupo.

Una buena pregunta que puede animar a la gente a pensar en valores fundamentales es:

¿Qué creencias, prácticas y principios compartimos y consideramos importantes en nuestro equipo?

3.3. MANEJO DE INFORMACIÓN

Sin importar que estemos funcionando desde un despacho ejecutivo o empuñando una escoba en el tercer piso, cuando tomamos decisiones necesitamos información. La gente simplemente necesita mejor información para tomar mejores decisiones. Cuando la información se comparte libremente, hay más fuerza intelectual para solucionar los problemas.

Históricamente, la información se ha guardado y escondido estrechamente en diferentes niveles de la organización. Disponer de esa información suponía PODER.

Pero actualmente el poder aumenta a medida que más gente es incluida en los procesos de pensamiento de la organización.

El intercambio de información en el lugar de trabajo es simplemente el proceso de comunicación entre personas que comparten objetivos comunes.

Es importante también determinar qué información no es necesaria. Es importante ver que el grosor del intercambio de información puede cambiar a medida que los problemas se resuelven, los objetivos se consiguen y se afrontan los temas.

Siempre que compartimos información con alguien creamos un acuerdo implícito de confianza. Confiamos en que la persona utilizará la información de forma responsable.

Además, cuando compartimos información – particularmente información de naturaleza sensible- enviamos un poderoso mensaje a quien la recibe. Este mensaje no explícito se basa en valorar a la persona y confiar en que él o ella actuarán con responsabilidad.

A la inversa, cuando no queremos intercambiar información sensible con alguien, estamos enviando el mensaje opuesto: que no confiamos en la persona. Esto dificulta gravemente la relación de trabajo y, en última instancia, las oportunidades para mejorar el trabajo.

Un equipo es poderoso cuando la información se comparte abiertamente en una atmósfera de confianza y respeto. Los miembros se sienten seguros y libres al compartir información que puede ser sensible pero importante para el éxito del grupo.

3.4. NORMAS DE GRUPO - EQUIPO

Cuando los grupos de trabajo trabajan juntos durante un largo periodo de tiempo, tienden a desarrollar sus propias NORMAS Y VALORES. Estas se desarrollan inconscientemente y a fuerza de hábito, por lo que por lo general, también son muy resistentes al cambio.

FUNCIONES DE LAS NORMAS DE GRUPO

- Expresan los valores del grupo y establecen qué es lo que No debe hacer el grupo
- Ayudan a que el grupo funcione sin problemas
- Definen un comportamiento social adecuado
- Ayudan a que el grupo sobreviva

Schein demostró que hay dos tipos de normas: **las normas centrales y las normas periféricas**. Las normas centrales reflejan las ideas principales de la naturaleza del trabajo, por ejemplo en un equipo de ventas sería no ofender a un cliente potencial. Las normas periféricas, por el contrario, no son tan cruciales y tienen que ver con temas menos importantes, como el comportamiento a la hora del almuerzo. Schein observó que los grupos normalmente toleran la infracción de normas periféricas, mientras que es mucho más grave incumplir las normas centrales.

ACTITUDES FRENTE A LAS NORMAS

- Personas adoninas, que cumplen todas las normas, en las que se puede confiar
- Individuos que cumplen las normas centrales, pero rechazan las periféricas si no les convienen. Son creativos y favorecen el cambio en la organización.
- Personas que aceptan las normas periféricas, pero no las centrales, por lo que se encuentran en un estado de "rebelión subversiva"
- Personas que rechazan los dos tipos de normas y muestran una actitud de rebelión directa con la organización.

3.5. LOS LÍMITES

Cuando un límite no está claramente definido, la gente puede intentar establecer por sí sola dónde establecer el límite, y la historia está llena de ejemplos de cómo la gente se pelea por ello. La intención de los límites en un equipo no es restringir la acción, sino más bien crear la responsabilidad y la libertad para actuar.

LÍMITES CLAROS = OBJETIVOS DEFINIDOS Y RECURSOS

Cuando se amplía la responsabilidad en los miembros de un equipo, los límites que deben definirse no pueden ser explícitamente restrictivos, pero, al mismo tiempo, tampoco tan amplios como para que la gente se inhiba a la hora de llevar a cabo la acción. Al principio es aconsejable poner límites más restrictivos que creen una pequeña área de juego para la gente.

Es más fácil ampliar un límite y permitir mayor libertad que, de repente, cerrarlos porque la gente no ha sido capaz de asimilar el alcance de la responsabilidad.

Los límites deben decirle a la gente lo que puede hacer, no lo que no puede hacer

William J. Graham.

3.6. COHESIÓN EN EL EQUIPO

No es lo mismo estar en un grupo que sentir que pertenecemos a un grupo. La cohesión en el grupo es un lazo invisible que une a los miembros, por lo que se ven como "parte de él" y distintos de "los demás". Está demostrado que los grupos en los que hay cohesión son más productivos.



FACTORES EN LA COHESIÓN DE UN GRUPO

Composición del grupo	Selección de personas colaboradoras, que sepan trabajar en grupo. Una sola persona conflictiva puede enturbiar el ambiente de trabajo
Actitudes similares	Normalmente implica que la gente disfruta estando en compañía de sus compañeros
Objetivos del equipo	Si la tarea asignada es un trabajo interesante, exigente y motivador, es más fácil que los miembros se involucren en él
Tiempo que pasan juntos	Ofrece la oportunidad de buscar ideas e intereses en común
Aislamiento	Puede producir la sensación de que el grupo es especial
Amenazas	Refuerza la importancia de la interdependencia y puede ayudar a que el grupo sea más sólido, aunque no siempre tienen este efecto
Tamaño	Los grupos pequeños están más unidos que los más grandes, en parte porque sus miembros interactúan más los unos con los otros
Carisma del líder	La cohesión no surge de forma espontánea, sino que hay que estimularla, y esto es función del jefe
Ambiente de trabajo	los ambientes más productivos son los que resultan agradables, de respeto y en los que se fomenta la participación y la comunicación
Requisitos estrictos para entrar	Si hay que superar una serie de barreras a la hora de entrar en el grupo, se refuerza la identificación con el mismo
Recompensas	Los incentivos basados en el rendimiento del grupo más que en el de los individuos generan una perspectiva cooperativa y centrada en el grupo

La gente divide automáticamente el mundo en “ellos-y-nosotros” y les gusta pertenecer a grupos que potencien su autoestima. Sin embargo, cohesión no quiere decir similitud. Es importante que el equipo se vea distinto y especial, pero eso no implica que los miembros se vean idénticos entre sí. De hecho, cuando nos identificamos con un grupo o un equipo, son “los otros” los que nos ven iguales, no “nosotros”. Un grupo en el que hay cohesión tolera las diferencias entre sus miembros.

De hecho, un equipo consiste en unir y coordinar gente con aptitudes distintas para llevar a cabo una tarea con eficacia. Lo importante es que cada miembro comprenda perfectamente cómo contribuye cada uno a los esfuerzos del equipo en conjunto y, para ello, es necesario que haya una buena comunicación.

3.7. HABILIDADES DEL EQUIPO

Una alternativa al enfoque de los roles de equipo es considerar a los equipos por las aptitudes que aportan sus miembros. Katzenbach y Smith (1993) destacan la importancia de que un equipo tenga un equilibrio adecuado de las aptitudes necesarias para desempeñar una tarea determinada. Podemos dividir estas aptitudes en tres grupos.

1. **Experiencias técnicas o funcionales.** Cualquier tarea que necesite la creación de un equipo para desempeñarla necesitará una serie de conocimientos especializados.
2. **Solución de problemas y toma de decisiones.** Una cosa es saber que hay que resolver un problema y otra que el equipo identifique la naturaleza del problema, evalúe opiniones e intervenciones, decida cuál es la mejor manera de actuar y lo resuelva.
3. **Interacción interpersonal en el grupo.** Un equipo no funcionará bien a menos que sus miembros puedan comunicarse entre sí eficazmente y puedan sobreponerse a los problemas y a los conflictos interpersonales que surjan.

Asimismo, se reconoce una serie de características personales que conforman el “perfil del miembro ideal” del equipo de trabajo.

Espíritu de equipo	Antepone los intereses del equipo a los individuales
Colaborador	Dispuesto a ayudar a sus compañeros, detectando las posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo
Respetuoso	En el trato personal con el líder del equipo y con sus compañeros
Buen carácter	Contribuye a crear un buen ambiente de trabajo, sin generar conflictos innecesarios. Resulta fácil trabajar con él
Responsable	Acepta sus obligaciones y no trata de evitarlas
Trabajador	Dispuesto a asumir nuevas tareas, sin delegar sin motivo en otros compañeros
Inconformista	Busca constantemente mejorar tanto en su desempeño individual como de equipo

Perfil del “miembro ideal” del equipo de trabajo”

3.8. TOMA DE DECISIONES

LOS CINCO MÉTODOS

Las decisiones se toman en grupo mediante uno de estos cinco métodos principales:

- Unilateralmente: las toma el jefe
- Unilateralmente con algunas aportaciones de otros miembros del equipo
- Por voto mayoritario simple
- Por consenso (todos apoyan la decisión)
- Por proceso consultivo (una persona principal toma las decisiones pero con la ayuda de los miembros del grupo)

1. EL MODO UNILATERAL

En la toma de decisiones unilateral una persona asume la responsabilidad de todo el grupo. Normalmente esa persona es el jefe. Como jefe, decides y anuncias tu decisión, y se espera que los otros la lleven a cabo.

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none"> • Te permite actuar rápido • Se encarga de las cosas pequeñas • Funciona bien en emergencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Deja a algunas personas rascándose la cabeza (sin entender tu decisión) • Puede faltar información importante • Genera menos apoyo

2. EL MODO UNILATERAL CON APORTACIONES INDIVIDUALES

Similar al modo unilateral. Aquí una persona, normalmente el jefe, toma la decisión, pero sólo después de haber hablado individualmente con otros miembros del equipo, proponiéndoles ideas y teniendo en cuenta sus opiniones

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">• Se mueve rápido• Te da más información y percepción• Crea más apoyo y comprensión	<ul style="list-style-type: none">• Consigue poco apoyo de aquellos que quedan fuera del proceso• Deja en cortocircuito el análisis verdadero• Puede hacer difícil explicar tu decisión

3. EL MODO DEL VOTO POR MAYORÍA SIMPLE

Tomar una decisión por mayoría simple significa que la mitad del grupo más uno está de acuerdo con una opción, y esa se convierte en la decisión del grupo.

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">• Es fácil de administrar• Promueve la participación del grupo• Ayuda a manejar grupos grandes	<ul style="list-style-type: none">• Genera un clima de ganadores y perdedores• Disminuye la creatividad y la flexibilidad. El

4. EL MODO DEL CONSENSO

No significa que todos estés de acuerdo (eso sería unanimidad). Se toma una decisión por consenso cuando todos están de acuerdo en apoyarla.

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">• Crea una actitud de apoyo más sólida• Acelera la puesta en práctica. Todos están comprometidos• Desarrolla la habilidad para resolver conflictos de grupo.	<ul style="list-style-type: none">• Es la que más tiempo toma• Requiere el nivel más alto de habilidades de comunicación• No funciona para grupos grande

5. EL MODO CONSULTIVO

En el modo consultivo, una persona (la principal en la toma de decisiones) toma la decisión pero lo hace con la ayuda del grupo. En el foro colectivo, los miembros del grupo aportan sus opiniones para ayudar al responsable de la toma de decisiones a decidir.

PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none">• Hace posible una comprensión sólida de la decisión• Genera una rica aportación para quien toma la decisión• Facilita una estructura para maximizar la participación de todos	<ul style="list-style-type: none">• Hace posible una comprensión sólida de la decisión• Genera una rica aportación para quien toma la decisión• Facilita una estructura para maximizar la participación de todos

3.9. EVALUACIÓN DEL TRABAJO Y RETROALIMENTACIÓN

Para asegurar un buen funcionamiento del equipo, la organización debe evaluar con regularidad su rendimiento. Los objetivos de la evaluación son, por una parte, detectar posibles deficiencias y tomar a tiempo las medidas oportunas, y por otra, conocer cómo percibe la organización su desempeño. Los miembros del equipo deben conocer qué criterios van a utilizar para evaluarlos.

En una reunión de evaluación de la situación, el equipo evalúa la situación de su trabajo. Controlando su lista de asignaciones ves el rendimiento de cada persona. Otro objetivo clave de la reunión es planificar las siguientes asignaciones de trabajo. Cuando se trabaja en equipo, el trabajo de cada persona afecta al bien común del equipo, así que oír lo que han logrado otros concierne a todos.

Tu papel en la reunión de evaluación de la situación es hacer preguntas y aclarar lo que se ha hecho, o no, con relación a los puntos de acción establecidos por el equipo. No es necesario un escarmiento público cuando algo no se realiza. Todos conocen la situación y con frecuencia se vuelven a poner las pilas rápidamente para la siguiente reunión de evaluación. Puedes manejar la situación de manera individual con la gente que de manera habitual no trabaja como debería.

3.10. MOTIVACIÓN

Cualquier equipo de trabajo funciona y se organiza para conseguir sus objetivos. Además de los objetivos generales, que son comunes a todos los miembros del equipo, debemos tener en cuenta los individuales, propios de cada uno de los integrantes. Estos últimos no pueden ser descuidados pues cualquiera de nosotros necesita un motivo que le incite a desempeñar sus tareas de un modo satisfactorio.

Habitualmente estas motivaciones no se contraponen, sino que se complementan, ya que los objetivos en equipo de trabajo son similares a las motivaciones individuales, como el deseo de seguridad o el de ver reconocido un mérito propio.

Así pues, al hablar de motivar al equipo nos referimos a las actuaciones de la organización dirigidas a ilusionar a las personas con vistas a conseguir un fuerte compromiso con el trabajo. Debe aplicarse un doble esquema de motivaciones: uno dirigido al equipo y otro al individuo. Algunas estrategias para motivar al equipo son:

- Plantear proyectos exigentes, que supongan un desafío para el grupo
- Potenciar la autonomía del equipo, dándole la oportunidad de planificarse y de tomar sus decisiones
- Ofrecer una gratificación en función del resultado alcanzado
- Plantear metas parciales, a corto plazo, que se puedan lograr con facilidad, además de la meta final del grupo

Además de las motivaciones del equipo, no se pueden descuidar las motivaciones individuales puesto que es imposible motivar a un equipo si individualmente sus miembros no lo están. Entre las motivaciones que busca un empleado en su trabajo están el tener un buen sueldo, formarse para su desarrollo profesional, un buen ambiente de trabajo, el reconocimiento del jefe...Por tanto, la empresa debe buscar que la participación en un equipo de trabajo ofrezca al trabajador la oportunidad de alcanzar alguna de sus metas individuales.

Un factor clave para la motivación, tanto individual como grupal, es el reconocimiento del equipo por sus esfuerzos y por sus resultados. Este reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo "Bien hecho", o algo más complejo como la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, una mención del trabajo realizado por el equipo hecha al resto de la organización, una carta de felicitación, etc. En todo caso, es un aspecto que no se debe descuidar.

LOGRAR LA IMPLICACIÓN

Marcar objetivos

Las metas constituyen un elemento motivacional fundamental. Las metas aumentan nuestra motivación, esfuerzo, interés, concentración y persistencia, por lo que mejoran el rendimiento. Sin embargo, no todas las metas son motivantes, ya que tienen que cumplir una serie de requisitos:

1. Las metas mejoran significativamente el rendimiento cuando éstas son **específicas, difíciles y desafiantes**.
2. Para que una meta sea eficaz, las personas **necesitamos recibir un feedback** de nuestro rendimiento en relación con la meta.
3. Para que una meta sea eficaz y ejerza un efecto positivo sobre nuestro rendimiento, ésta **debe ser aceptada**, por lo que advertimos que imponer metas a los demás no hará que éstos se motiven. Las metas deben ser negociadas y debatidas.
4. Para que una meta a largo plazo sea una poderosa fuente motivacional de nuestra conducta, ésta debe transformarse en varias **metas a corto plazo**. Las metas a corto plazo nos posibilitan recibir refuerzos que nos motivan a seguir luchando por la meta general, pero nunca debemos perder de vista la meta a largo plazo, pues sería como perder el norte en medio de un océano.

Creando necesidades

Para despertar o crear necesidades en los demás o en nosotros mismo debemos:

- Primero, **conocer las necesidades** que tienen las otras personas o las necesidades más apremiantes que tenemos nosotros, porque, partiendo de la situación actual, nos será más fácil motivar y motivarnos. Debemos partir de lo que se necesita para lograr traerlo o traernos al terreno que nos interesa.
- Segundo, una vez localizadas las necesidades, **ofrecer modos de reducirlas**. ¿Cómo? Haciendo ver algunos aspectos de los que no se han dado cuenta y que pueden satisfacer las necesidades que hemos identificado anteriormente.
Por ejemplo, si queremos vender un producto de cosmética masculina y observamos que una necesidad importante en los chicos es "ligar", no tenemos más que hacerles ver que con nuestro producto "ligarán más".

Promocionando la motivación intrínseca

La motivación intrínseca se basa en una serie de necesidades psicológicas como la necesidad de autoría, de curiosidad o de autocompetencia. Cuando las personas se sienten **autores y responsables** de lo que hacen, y lo que hacen les despierta el **interés y la curiosidad** y, además lo hacen bien y poseen habilidades para ello, lo que les permite tener **experiencias exitosas**, entonces es cuando se dice que actúan por motivación intrínseca. Ya vimos las características que hacían que una tarea, conducta o problema fuera intrínsecamente motivante:

- La **dificultad, la novedad y la imprevisibilidad**
- El **reto óptimo** entre las habilidades y la dificultad
- La oportunidad para la **autodeterminación**
- La posibilidad de **sentirse competente**

No pierdas estos aspectos de vista cuando tengas que motivar a otros o cuando necesites motivarte a ti mismo, ya que una persona intrínsecamente motivada persistirá más en su esfuerzo que cualquier otra persona motivada de cualquier otra manera.

Administrando recompensas

Recompensar un acto bien hecho es una de las formas más comunes de motivar a los demás, aunque también puede ser utilizada para motivarse a uno mismo.

Podemos **incentivar** a una persona de antemano para motivarla a actuar de una forma determinada. Por ejemplo, un maestro motiva a sus alumnos diciendo que el que apruebe los

exámenes irá de excursión. El incentivo aumenta la motivación para realizar una determinada conducta.

También podemos **reforzar** una conducta, ofreciendo un premio, regalo, recompensa o halago cuando queremos que esa conducta se repita de forma más frecuente en el futuro. Éste es, por ejemplo, el principio que rige a las ventas por comisión, ya que premia a aquellos trabajadores que más venden.

Mostrar modelos

Un **modelo** es un ideal de conducta. Una persona a la que nos gustaría parecernos, un ídolo (**modelo positivo**), o una persona a la que no nos gustaría parecernos nada, es más, que nos gustaría ser justo lo contrario (**modelo negativo**).

Tener a alguien con quien compararnos es importante en el sentido en que nos aporta una referencia y nos sirve de motivación al querer ser igual o diferente a ellos.

Además, una buena forma de motivar a los demás es la de **ejercer de modelo positivo**. Si queremos que los demás se comporten de una determinada manera, tenemos, primero, que comportarnos también nosotros de esa forma. No podemos pedirle a un compañero que tenga limpia su mesa si la nuestra es un desastre o que muestre más interés si nosotros no estamos comprometidos.



MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN EFICAZ DE EQUIPOS DE DEPORTE BASE

MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN EFICAZ DE EQUIPOS DE DEPORTE BASE



4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.1 GRUPOS HUMANOS NO DEPORTIVOS



4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.1.1 LA FAMILIA

- Es el primer grupo en el cual los niños se manifiestan como seres humanos. El hecho de depender de la familia condiciona todas sus decisiones.
- Los padres delegan la función educativa al entrenador. El hecho de depender del entrenador o de los padres no debe influir en la capacidad de tomar decisiones.
- Debe existir respeto entre entrenador y familia.

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.1.1 LA FAMILIA

A principio de temporada se debería realizar una reunión con los padres y madres de los jugadores para dejar claros una serie de criterios y premisas a tener en cuenta para el buen funcionamiento de la temporada. Estas pautas podrían ser las siguientes:

1. PRESENTACIÓN

2. HORARIOS ENTRENAMIENTO

3. FILOSOFÍA/OBJETIVOS

4. RESPONSABILIDADES Y ROL DE CADA UNO (PADRES/CUERPO TÉCNICO)

5. PREGUNTAS/ACLARACIONES

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.1.2 EL COLEGIO

- El colegio vive los cambios de los niños y es un sitio donde los chicos/as se abren a los otros, por tanto es importante hacer un seguimiento académico como entrenadores o directores de equipo.

- EL DEPORTE IGUALA LAS DIFERENCIAS CULTURALES.

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.1.3 AMIGOS

- Los amigos pueden tener influencias negativas o positivas a nivel de conseguir ese “espíritu de equipo”, a nivel de autoridad o a nivel de comunicación.
- La amistad es muy aprovechable para el director de equipos. Podemos utilizarla a nuestro favor.

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.1.4 RELACIÓN DE LOS GRUPOS NO HUMANOS SEGÚN CATEGORÍA DEPORTIVA

CATEGORÍA	FAMILIA	COLEGIOS	AMIGOS
DE PREBENJAMÍN A ALEVÍN	<ul style="list-style-type: none">• Dependencia total• El padre siempre tiene razón	<ul style="list-style-type: none">• Importante incidir en esta edad	<ul style="list-style-type: none">• Normalmente los amigos están en el equipo
DE INFANTIL A CADETE	<ul style="list-style-type: none">• Época de cambios y de rebelarse• Relación complicada en casa	<ul style="list-style-type: none">• Pueden perderse los hábitos de estudio	<ul style="list-style-type: none">• Los amigos están fuera del ámbito deportivo• Se empieza a dejar el deporte
JUVENIL	<ul style="list-style-type: none">• Más autonomía• Los padres dejan de implicarse	<ul style="list-style-type: none">• Algunos dejan los estudios• Pierden entrenamiento por los exámenes	<ul style="list-style-type: none">• Empiezan a salir de “fiesta”

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.2 GRUPOS HUMANOS DEPORTIVOS



4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.2.1 LOS JUGADORES

1. La relación diaria con los jugadores incide en la forma de llevar un equipo
2. Los jugadores que entran nuevos. Factores de integración dentro de un grupo
3. Características y nivel del grupo. Características individuales de cada jugador

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.2.2 LESIONES

1. Aspecto difícil de controlar.
2. Una buena programación evita algunas lesiones
3. Estos factores obliga a que la programación tenga cierta “flexibilidad”

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.2.3 EL CLUB

1. Filosofía o intenciones del club
2. Objetivos a corto, medio y largo plazo
3. Situación económica
4. Funciones o intromisión de directivos dentro de los diferentes equipos del club

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.3 FACTORES EXTERNOS



4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.3.1 CONTRARIOS

- Hemos de pensar que uno de los objetivos del rival es ganarte. Con esta finalidad, trataremos de exponer todo lo que les ha de transmitir el entrenador: sistemas tácticos, elementos técnicos, aspectos psicológicos como el sacrificio, voluntad e incluso agresividad controlada.
- A veces esta agresividad mal entendida por parte del público o por los jugadores, se puede traducir en juego violento o juego sucio.
- Es tarea del entrenador reprimir y sancionar el juego sucio en sus jugadores y estimular lo contrario.

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.3.2 PÚBLICO

AFICIÓN LOCAL

- Deben estar implicados en la tarea educativa, no todo es válido para conseguir un resultado.
- Son un factor importante de motivación y rendimiento.

EQUIPO VISIBLE = JUGADORES + TÉCNICOS + PÚBLICO

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.3.2 PÚBLICO

AFICIÓN VISITANTE

- Intentar establecer cierta cordialidad y respeto. Somos un espejo para los jugadores.
- Estar preparado para lo que pueda venir. No todos responderán de la misma manera o con el mismo fair play que nosotros.
- Carteles en los campos o pabellones para concienciar a la gente

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.3.3 PADRES

TIPOS DE PADRES

- **Padres críticos:** Aquellos que ven mal todo aquello que hacemos, tanto por el fondo como por las formas. Critican a los jugadores del equipo, incluso a sus propios hijos.
- **Padres desinteresados o invisibles:** Aquellos que dejan a su hijo en el entrenamiento o en los partidos como si fueran un servicio de guardería, o bien aquellos que no vemos nunca y envían a los niños con los abuelos o incluso solos.
- **Padres sombra/linieres:** Los que están en la grada tanto en entrenamiento como partidos, y siguen a sus hijos allá donde vayan y hagan lo que hagan. Dan instrucciones a los niños, y estos les hacen más caso a ellos que al propio entrenador.

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.3.3 PADRES

TIPOS DE PADRES

- **Padres exaltados:** Padres sin criterio objetivo, con falta de ética y educación, que no saben estar ni comportarse. Son los peores, ya que generan conflictos con los otros padres, derivando en ocasiones en episodios de violencia.
- **Padres sobreprotectores:** Aquellos que miman demasiado a sus hijos, e intervienen sobre ellos en todo. Son padres preocupados, donde normalmente el hijo es único y no tiene hermanos.

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

4.3.3 PADRES

TIPOS DE PADRES

- **Padres motivados:** Ideales para hacer de delegados y ayudarnos en funciones como anotar las estadísticas, organización de desplazamientos, etc. Se los ha de llevar “atados en corto”, para que no acaben haciendo de entrenador.
- **Padres entrenadores:** Son aquellos que creen saber más que nosotros y nos cuestionan constantemente en nuestras decisiones técnicas.

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

CONFLICTOS CON LOS PADRES

- El origen más común de los conflictos entre padres y entrenador es la diferencia de opinión sobre las habilidades del jugador, ya que el entrenador tiene una visión objetiva de las mismas a partir de un proceso de evaluación constante, mientras que la de los padres está fundamentada en criterios totalmente subjetivos (mi hijo es el mejor).

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

CONFLICTOS CON LOS PADRES

- Cuando nos encontramos en una situación así, nuestra primera reacción no debe ser la de ponernos a la defensiva. Hemos de ser dialogantes y escuchar todos los argumentos que nos planteen los padres. A partir de aquí, podemos argumentar nuestras decisiones y ofrecer consejos **SIEMPRE CONSTRUCTIVOS** a los padres sobre el propio deportista.

4. LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

CONFLICTOS CON LOS PADRES

- Hemos de pensar que una mala relación, o una relación poco fluida entre padres y entrenador genera un conflicto en el niño, que es quien se encuentra en medio, y puede provocar situaciones incómodas y negativas para él.



LA PSICOLOGIA DEL EQUIPO DEPORTIVO. COOPERACION Y RENDIMIENTO

Alexandre Garcia-Mas*; Pere Vicens Bauzá

RESUMEN: Este artículo pretende situar mínimamente la psicología de un equipo deportivo en cuanto a sus parámetros fundamentales, principalmente los propios de la relación grupo-equipo, así como los factores que intervienen directamente en el funcionamiento de un equipo deportivo. Asimismo, esta introducción pretende servir de presentación a los siguientes artículos de este Dossier, que se corresponden con el Symposium sobre Psicología del Fútbol que tuvo lugar durante el 23avo. Congreso Internacional de Psicología Aplicada.

ABSTRACT: This paper aim to establish the psychology of the sportive team, related basically to the basic parameters, mainly these implicated in the team-group relationship. Also, attention was paid to the factors intervening directly in the sportive team performance. On the other side, this introduction would introduce the following Dossier articles, from a Symposium of Soccer Psychology at the 1994's 23rd International Congress of Applied Psychology.

* Correspondencia: Alexandre Garcia-Mas. Dept. de Psicologia. Universitat de les Illes Balears. Cra. de Valldemossa, km 7.5. 07071 Palma. Fax 971-17 34 73.

El grupo

Antes de abordar la tarea de hablar de los equipos deportivos, se debe poder diferenciar en primer lugar entre los grupos y los colectivos de personas. Asimismo, en un segundo nivel de explicación y de estudio, parece claro que respecto al deporte y a la actividad física, es evidente la importancia de la comprensión de los mecanismos que subyacen en los equipos deportivos, considerados como un tipo especial de grupos.

No todas las personas que por razones de tiempo o de espacio deben interactuar y hallarse próximos físicamente constituyen un grupo, aunque pueden llegar a serlo. Normalmente la distinción fundamental entre un «colectivo» y un «grupo» se sitúa en el nivel de pertenencia: hasta que punto el considerarse incluido en el colectivo prima frente a la individualidad de cada uno de los miembros (el «yo» frente al «nosotros»). Sin embargo, como veremos más adelante esta definición (que se adapta a la de Zander, 1979) no cubre totalmente la realidad estructural de los equipos deportivos.

Por ejemplo, Mills (1984), indica que dos competidores desconocidos entre sí pueden llegar a compartir estructura grupal debido a que, si bien sus objetivos individuales son en realidad personales, los dos poseen un objetivo común durante el tiempo que dura la competición. Esta estructura grupal, temporalmente, engloba a los dos competidores y los une por un tiempo.

Sin embargo, tal como puntualizaba Carron (1990) la investigación dedicada al grupo y el equipo deportivo no es ni mucho menos tan importante en cantidad como otros campos de la psicología deportiva. (un 8% en 1986) y dentro de ella, la mayoría de estudios se hallaban relacionados con la cohesión grupal y el liderazgo. También era fácilmente observable la dificultad de establecer límites teóricos y prácticos entre las aproximaciones puramente grupales y los que se centaban en los comportamientos individuales.

A fin de centrar el tema, tal vez sería conveniente el establecer un marco de trabajo, que podemos derivar del marco representacional de los grupos propuesto por Carron (1988, 1990). En él, existen dos tipos distintos de «inputs»: 1) el ambiente grupal; y 2) las actitudes de los miembros. A partir de ellos se producen una serie de pasos casi secuenciales: 3) la estructuración del grupo; 4) la cohesión del grupo; 5) los distintos procesos grupales (entre los que incluiremos sobre todo los mecanismos cooperativos). Y como «*outpus*», se obtienen: 6) el rendimiento grupal; y 7) el rendimiento de los distintos miembros considerados individualmente.

Estos procesos han sido comúnmente englobados (desde la década de los 40) en el concepto más amplio de dinámica de grupos, en dos grandes sentidos: el más importante, para indicar la fluidez y movilidad de las relaciones, conductas y estructuras que se pueden dar en el interior de un grupo con el paso del tiempo; por otra parte, quiere significar la relevancia otorgada a la conducta del propio grupo en relación con el ambiente que les rodea (Forsith, 1983). Este concepto, asimismo, ha dado paso a un estudio centrado mucho más en la dinámica propia del grupo o equipo (Gill, 1986).

Los campos más estudiados sobre los grupos se deben dividir entre procesos

intragrupales e intergrupales (Cartwright y Zander, 1968; Wiedmeyer et al, 1992). Los primeros hacen referencia a la formación, desarrollo, composición, tamaño, estructura, cohesión, cooperación, conformismo, motivación, liderazgo o toma de decisiones. Entre los segundos se halla la naturaleza de los grupos; su evolución o ciclo vital, las interrelaciones entre grupos (como puede ser la competición entre equipos), entre grupos e individuos u otras instituciones o estructuras. Algunos de estos dos tipos de procesos comúnmente aceptados serán estudiados aquí seguidamente.

Es evidente que existe toda una teoría, la del *liderazgo*, que influye directamente en la del equipo, sobre todo cuando se ha de entender de manera diferenciada con el caso del *entrenador*. Sin embargo, nosotros lo dejaremos aparte no sin considerar que se trata de la particularización de uno de los elementos formadores del equipo y de los conductores fundamentales de todas las posibles dinámicas intra y extragrupales.

El ciclo vital de un grupo

Cratty (1989) estudia muy precisamente este concepto, desde su primera concepción (Cikler, 1967) hasta las definiciones más precisas de Mills (1965) y Tuckman (1965). En el fundamento de sus precisiones se halla la percepción de que un grupo (como se ha visto anteriormente) está sometido a movimientos internos en interrelación con la actividad (o el rendimiento) propia del grupo. Por lo tanto, desde este punto de vista, todas las estructuras del equipo (aunque sean más formales que las de un grupo) tales como la jerarquía, roles, cohesión, cooperación, etc. se hallan sometidas a fluctuaciones en el tiempo que también pueden traducirse en fluctuaciones en la eficacia del grupo.

En el modelo de Tuckman (1965) las fases en este ciclo vital son cuatro, y se corresponden, en primer lugar, con la formación del grupo; una segunda fase de «storming», en la que se plantean las interacciones respecto al líder y los distintos roles, o en la que se pueden dar las coaliciones o aparecer subgrupos; otra fase normativa o de estructuración; y, por último, la fase productiva o de rendimiento.

Mills (1965) añade en su modelo la existencia de una fase más. Para él, la primera fase se corresponde con el encuentro y la formación de las primeras impresiones acerca de sus compañeros de equipo y de la eficacia y conocimientos del entrenador. Estas primeras impresiones son muy relevantes respecto a la formación de juicios, ya que, como veremos más adelante, estos pre-juicios determinan en buena manera la calidad de los lazos cooperativos; en la segunda emergen las fronteras grupales y entre los roles, así como las primeras normas sobre todo respecto a aquello que se permite o no en cuanto a conducta individual; en la tercera, estas normas se conforman, y es en la que se daría esa fase tormentosa a la que se refiere Tuckman; la cuarta se caracteriza por la producción y el rendimiento del equipo, fase que también es llamada como la de madurez de un equipo.

Por último, la quinta se refiere a la disolución del equipo, que se da cuando

finaliza la época en la que se produce el rendimiento del equipo (temporada, campeonatos, concentraciones en el caso de selecciones nacionales) y que significa asimismo la puesta en marcha a su vez de otra serie distinta de procesos: problemas por la separación del grupo, en relación con los éxitos o fracasos del rendimiento grupal; la posibilidad de la finalización de la carrera individual del deportista; y, finalmente, también la posibilidad de que el ciclo volviera a iniciarse con la incorporación de nuevos miembros al equipo y la entrada en una nueva fase temporal de rendimiento.

Desde este punto de vista, pues, hay que pensar que a la dinámica propia del grupo se le deben añadir: 1) las dinámicas derivadas del ciclo vital del equipo, tal y que acabamos de referir; y 2) los ciclos y dinámicas propios del juego y la competición en la que se halle involucrado el equipo. Esta integración es compleja y añade algo más de complicación a la hora de estudiar desde un punto de vista no estático los equipos y su rendimiento deportivo.

Grupos y equipos

Un equipo deportivo es un grupo especial, con características específicas derivadas de la actividad deportiva y de su propia dinámica. Como veremos, estas características también le convierten en un buen ejemplo para el análisis y estudio de los procesos dinámicos grupales. En este sentido, es necesario llevar a cabo una importante puntualización. Se puede considerar a los equipos como grupos con identidad (opuestos a los grupos definidos socialmente o por la tarea, siguiendo la clasificación propuesta por Petrovsky, 1983) en los que se ha predefinido (a veces incluso de una forma *empresarial*) un objetivo formal, la victoria frente a los demás equipos contrarios, y que implica la cooperación teórica de sus miembros, que en principio no deben considerarse electivos.

Una característica que apoya el pase del grupo al equipo deportivo es el elevado índice de proximidad física, durante fases de tiempo muy importantes (como puede ocurrir en el vestuario, las concentraciones, los desplazamientos y en el campo de juego o competición). Esta condición, tal como se ha repetido frecuentemente, no es suficiente por sí misma pero es un factor catalizador importante ya que provoca que las interacciones personales se den obligatoriamente y de forma repetida. Así, todos los elementos relacionales implicados en los distintos procesos de cohesión y cooperación tienen oportunidad de ponerse a prueba y cristalizar con más rapidez que si la distancia espacial y temporal fuera más grande.

Otra característica que se atribuye a los miembros de un equipo es la similaridad. Frente a teóricos que la han defendido de una forma casi literal (como Zander, 1982) se presentan otras opciones más adaptadas a la existencia de componentes diferenciales (desde el punto de vista psicológico) como las que sitúan la similaridad en el terreno de los objetivos y las actitudes, no en el de las características psicológicas o las conductas de los miembros del equipo.

La diferenciación establece también uno de los parámetros importantes de un grupo que pretende ser un equipo deportivo. El equipo se apoya en elementos objetivos (camisetas, campo de juego propio, objetivos claramente marcados) para obtener más identidad propia mediante la confrontación y diferenciación con otro

equipo que, en la situación ideal, se halla en una postura totalmente especular con respecto a él. Existen otros factores que se pueden agregar, como puede ser la imagen tradicionalmente perpetuada del equipo y que el jugador ha asumido más o menos gracias a su integración en el equipo; o el incremento de activación de los sentimientos de pertenencia derivados de la continua confrontación con otros equipos.

Por eso mismo, cuando algunos de los elementos diferenciadores se confunden o se desvanecen (cuando no se tiene el objetivo de ganar, por ejemplo) se produce una situación anómala que afecta tanto al equipo como a las expectativas y conductas individuales de los jugadores o atletas del equipo.

Los equipos deportivos como grupos de estudio

Podemos preguntarnos cuáles son los beneficios que se obtienen al tratar con equipos deportivos como ejemplos de grupos a la hora de estudiar, analizar e intervenir, ya que les hemos considerado como unos grupos con características especiales.

En primer lugar, los equipos deportivos se convierten en unos elementos muy importantes para estudiar los procesos que ocurren en un grupo con respecto al comportamiento de ese colectivo y de sus miembros individuales (Schaffer, 1966) dada su elevada concreción respecto a las fronteras físicas, cognitivas y conductuales y a su alto nivel de regulación tanto interna como externa.

En segundo lugar, los equipos deportivos ocupan un lugar decisivo respecto a la socialización de sus miembros, sea cual sea la edad de sus integrantes (tanto en la época de iniciación como en la tercera edad), a un nivel que hace que en determinados momentos evolutivos el peso de un equipo al que se pertenezca pueda igualarse, sino superar, al de la escuela y llegar a complementar el peso de la familia.

Los equipos deportivos poseen además la característica de haberse desarrollado mucho más ecológicamente que otro grupo formado en el laboratorio y que tiene bien definidas sus fronteras (aunque artificialmente) y, sin embargo, su tamaño y reglas internas (además de sus reglas de interacción externas) permanecen a menudo mucho más estables que otros ejemplos de estudio.

Las áreas de estudio de los equipos deportivos son bien conocidas y las podemos agrupar entorno a: 1), su tamaño; 2) su distinta composición en cuanto a los individuos que los componen, o 3) las distintas características y niveles de las habilidades técnicas mentales, físicas y deportivas de los miembros que los forman. Todas ellas han sido objeto repetido de estudios puntuales.

Sin embargo, hay un área que destaca por encima de las demás: la cohesión grupal y del equipo.

La cohesión grupal

Parece ser que fue Rainer Martens quien operativizó por primera vez el concepto

de «cohesión» grupal respecto de los factores psicosociales relevantes para un rendimiento deportivo eficaz o que pudiera tener éxito. Desarrolló el *Sport Cohesiveness Questionnaire* (SCQ, *Cuestionario de Cohesión Deportiva*, Martens y Petersen, 1971), a través del que medía y definía la cohesión en términos de mutua aceptación, su sensación de pertenencia y valía en el grupo, y su percepción directa de la cercanía al grupo y del trabajo del equipo. Este cuestionario significó un gran cambio cuantitativo y cualitativo respecto a los clásicos instrumentos de medición derivados de los sociogramas usados hasta el momento (Cratty y Hanin, 1980) y que en la actualidad han derivado hasta convertirse en instrumentos habituales de registro de observaciones. Éstos van desde los más sencillos de lápiz y papel hasta los más automatizados e informatizados, tales como los derivados del tratamiento de imágenes para evaluar las interacciones relacionales en el campo de juego, y proponer modelos cualitativos a partir de observaciones cuantitativas a lo largo de las distintas fases deportivas.

Más tarde, se intentó validar la medición del SCQ (Carron y Ball, 1977; Salminen, 1985) y se reconceptualizó la cohesión como un constructo multidimensional que incorporaba tanto la cohesión social como la cohesión por la tarea (Yukelson et al, 1984; Widmeyer et al, 1985).

Todos los intentos de evaluación de la cohesión intentaban responder a la realidad, que indica que esta cohesión grupal no es en ningún modo estática y fija, sino que fluctúa de momento a momento, particularmente cuando se han de tener en cuenta los efectos emocionales y cognitivos de los acontecimientos que se suceden en la dinámica deportiva (derrotas, triunfos, atribuciones personales sobre el rendimiento, etc.).

Pero fue Carron (1982) quien definió más precisamente la cohesión como «el proceso dinámico que se refleja en la tendencia grupal de mantenerse juntos y permanecer unidos en la persecución de sus metas y objetivos». Asimismo Carron (Carron y Grand, 1984) desarrolló un cuestionario (*Team Climate Questionnaire*, *Cuestionario sobre el Ambiente de Equipo*) para evaluar y cuantificar los factores que él creía relevantes para el estudio de la cohesión grupal, específicamente los constructos de claridad de rol, aceptación de rol y percepción de la ejecución del rol. El primero implica el grado de conocimiento y comprensión de las expectativas de ejecución de las distintas tareas grupales, así como su reparto; el segundo, hace referencia a la implicación más afectiva que cognitiva con el rol individual; por último, la percepción de la ejecución del rol hace referencia a la consideración grupal de la ejecución e implicación individual de las tareas repartidas a los miembros.

En relación con la naturaleza dinámica de la cohesión, se han estudiado repetidamente dos aspectos distintos, como son los antecedentes y consecuencias de la cohesión, así como algunas de sus propiedades como proceso intragrupal. Este tipo de análisis ha cubierto mucha parte del estudio de la colaboración e incluso de la intervención intragrupal.

Con posterioridad, y a partir de esta misma línea teórica se ha desarrollado un modelo basado en la doble distinción entre la involucración individual y grupal

respecto a las estructuras y funciones del grupo; y por otra parte, la distinción que se puede establecer entre los aspectos sociales y relacionados con el rendimiento de la cohesión grupal (Mikalachi, 1969). A partir de esto se estructuró (Carron, 1985; Widmeyer et al, 1992) un modelo más específico que incorporaba las distinciones grupo-individuo y social-tarea, que se traducían operativamente en la existencia de dos distintas categorías de percepciones en los individuos que forman el grupo.

De manera colateral, recientemente se han llevado a cabo esfuerzos para validar las medidas de cohesión dirigidos a estudiar la importancia de la integración del jugador en las tareas grupales, para intentar lograr los objetivos grupales, o el estar de acuerdo con la estrategia del equipo (Shangi y Carron, 1987; Brawley et al, 1987), proporcionando un aspecto que no se ha tenido en cuenta excesivamente en el modelo de cohesión: la integración de las tácticas y estrategias de competición en el *pool* de estructuras grupales susceptibles de ser consideradas dinámicamente.

Relacionados directamente con el concepto de cohesión, aunque desde otros puntos de vista, se han presentado otros factores involucrados en los procesos grupales o de equipo.

Así, basándose en la experiencia lograda en el trabajo con equipos profesionales en los Estados Unidos, Tutko y Richards (1971) identificaron como factores relevantes para un rendimiento efectivo grupal a los siguientes: respeto mutuo entre los miembros del equipo, comunicación eficaz, sentimientos de importancia, objetivos comunes y tratamiento respetuoso. De una manera parecida, y basado en su experiencia con los equipos nacionales canadienses, Orlick (1986) hizo hincapié en la necesidad de un objetivo común para todo el colectivo, tanto como en el uso de las relaciones interpersonales positivas en la construcción de una correcta armonía grupal. Gill, Ruder y Gross (1982) resaltaron asimismo el papel de las atribuciones de cada deportista acerca de sus éxitos y fracasos respecto de la importancia de la percepción del trabajo grupal; mientras que las investigaciones acerca del desarrollo cognitivo de la identidad de un equipo han subrayado el papel jugado por la experiencia de la competición entre equipos en la internalización de los objetivos grupales, y la aceptación de las tareas internas del grupo (Teitge, 1983).

Asimismo, Chelladurai (1984) llevó a cabo una importante contribución al entendimiento de los procesos propios de la psicología de los equipos al reconocer las interdependencias y la necesidad de congruencia en las expectativas entre los jugadores, el entrenador y la organización deportiva que dirige el equipo, tanto de forma directa como a través de su estudio del papel del líder del equipo. Esta línea de pensamiento nos conducirá directamente al estudio de la cooperación en el seno de un equipo deportivo.

Por otra parte, otros autores (Orlick y Partington, 1988; Partington y Shanghi, 1992) han partido del estudio de las creencias y opiniones de los miembros de equipos que han tenido éxito en la competición, hallando seis factores significativos: características del jugador, liderazgo del entrenador, cohesión social, cohesión por la tarea, identidad del equipo y estilo de juego del equipo. A partir de estos factores han desarrollado un cuestionario (el *Team Psychology Questionnaire*, Cuestionario de Psicología del Equipo), que parece permitir a los jugadores describir de manera

realista su experiencia en el equipo.

Otros factores en un equipo deportivo

Evidentemente, dentro del dinamismo propio de la situación deportiva, se producen situaciones especiales a las que se debe prestar atención, como son las concentraciones, la existencia de selecciones o equipos nacionales, la preparación para la entrada a un equipo de élite, la iniciación deportiva, etc.

La cooperación en un equipo deportivo

El concepto de cooperación como uno de los factores de la cohesión de un equipo deportivo se ha introducido recientemente a partir de la teoría de juegos y de la toma de decisiones individuales dentro de un equipo. Aunque ha sido criticada en base al hecho de que parte de la existencia de estrategias más o menos estables de comportamiento frente al elevado dinamismo propio de la situación deportiva de competición, parece ofrecer algunas posibilidades de desarrollo (Garcia-Mas y Vicens, 1995), sobre todo en referencia a la posibilidad de entender el comportamiento individual dentro de un grupo orientado a un objetivo.

El planteamiento de la cooperación como uno de los factores del rendimiento de un equipo deportivo, puede ofrecernos beneficios al permitir operar con variables bien definidas, desde la psicología individual y capaces de ser observadas y evaluadas. La cohesión de un equipo no es exactamente la traducción del nivel de cooperación intragrupal. Son dos procesos distintos y que tienen puntos en común, aunque muchas veces la cohesión grupal se halle en función de la red de cooperación en el seno del equipo. Esto no presupone en ningún momento el descartar otro tipo de aproximaciones al estudio (o a la intervención) de la personalidad de los jugadores.

Desde el punto de vista de las estrategias empleadas, existirían cuatro diferentes tipos o patrones de jugadores (causal, racional, seguidor y de equipo), dependiendo de su estrategia de cooperación. Así, el entrenador debería poder llegar a conocer las tipologías cooperadoras de sus jugadores (ya la suya propia) y saber coordinarlas para ayudar a conseguir el objetivo de equipo. Asimismo, una efectiva combinación de su táctica deportiva en la competición con las tipologías cooperadoras de sus jugadores, llevaría posiblemente a mejores y más controlables resultados deportivos individuales y colectivos.

Al contrario que otros factores grupales, las formas de cooperación parecen ser bastante más estables en el tiempo (al depender de estrategias y etiquetas personales), con lo que las conductas que se desarrollen en función de ellas también pueden llegar a serlo. Ya que en la base de todo este proceso se halla la toma de decisiones deportivas (repetidas, rápidas y bajo condiciones de riesgo) una buena manera de afrontarlas económicamente, es el establecimiento de estrategias de cooperación deportiva y personal. Como se ha indicado antes al hablar del entrenador, este desarrollo teórico casa muy bien, e incluso se puede llegar a

plantear de forma paralela, con aquellas tácticas que ofrecen a los jugadores la posibilidad de evaluar su rendimiento mediante resultados parciales, dependientes de su ejecución, más que con las que dependen de ejecuciones globales del equipo.

La cooperación tácita es la ideal, aunque se dé muy pocas veces. Todo equilibrio en equipos de alto rendimiento presupone la existencia de una combinación porcentualmente específica de los cuatro patrones de jugadores, mencionados más arriba. La mayor parte de veces se llega a un nivel de cooperación eficaz (respecto al rendimiento deportivo) mediante un proceso largo y poco controlado. Normalmente se llegará mediante la estabilización de estrategias del tipo toma y daca, mucho más que mediante estrategias totalmente cooperadoras o totalmente no cooperadoras. Estas estrategias de cooperación son muy sencillas y si lo que queremos es operar (desde el punto de vista del entrenador, por ejemplo) con ellas conviene no elaborar a nuestra vez programas complicados. Más bien puede ser mucho más eficaz el usar planteamientos directos y simples, y no imaginarnos que las motivaciones de los jugadores relacionadas con su rendimiento deportivo son enrevesadas e inextricables.

Referencias

- Brawley, L.R., Carron, A.V. y Widmeyer, W.N. (1987). Assessing the cohesion of sport teams: Validity of the Group Environment Questionnaire. *International Journal of Sport Sociology*, 9, 89-108.
- Carron, A.V. (1982) Cohesiveness in sport groups. Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A.V. (1988) *Group Dynamics in Sport*. London, Ontario: Spodym Publishers.
- Carron, A.V. (special editor) (1990). The Group in Sport and Physical Activity. *International Journal of Sport Psychology*, 21 (4).
- Carron, A.V. y Ball, J.R. (1977). An analysis of the cause-effect characteristics of cohesiveness in intercollegiate hockey. *International Journal of Sport Sociology*, 12, 49-60.
- Carron, A.V. y Grand, R.R. (1982) *Team Climate questionnaire. Form B* London, Ontario: Faculty of Physical Eduaction, University of Western Ontario.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1968) *Group Dynamics: Research and Theory*. Nueva York: Harper & Row.
- Chelladurai, P. (1984). Leadership in Sports. En J.M. Silva III y R.S. Weinberg, (eds), *Psychological Foundations of Sport*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Cikler, J. (1967) The rise, the development, and the extinction of a soccer team of boys. *International Review of Sport Psychology*, 1, 33-46.
- Cratty, B.J. (1989) *Psychology in Contemporary Sports*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cratty, B.J. y Hanin, Y. (1980) *The athlete in the sports team: social-psychology guidelines for coaches and athletes*. Denver: Love Publishers.
- Forsith, D.R. (1983) *An introduction to group dynamics*. Belmont: Wadsworth.

DOSSIER: LA PSICOLOGIA DEL EQUIPO DEPORTIVO. COOPERACION.. / A. GARCIA-MAS Y P. VICENS

- Garcia-Mas, A. y Vicens, P. (1995) Cooperación y rendimiento deportivo. *Psicothema*, 7 (1), 5-19.
- Gill, D.L. (1986) *Psychological Dynamics of Sport*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Gill, D.L., Ruder, M.K. y Gross, J.B. (1982). Open-ended attributions in team competition. *Journal of Sport Psychology*, 4, 159-169.
- Martens, R. y Petersen, J.A. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. *International Review of*

- Sport Sociology*, 6, 44-61.
- Mikalachi, A. (1969) *Group cohesion reconsidered*. London, Ontario: School of Business Administration, University of Western Ontario.
- Mills, T.M. (1964) *Group transformation: an analysis of a learning group*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mills, T.M. (1984) *The sociology of small groups groups* (2a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Orlick, T. (1986). *The farther reaches of human nature*. New York: Penguin Books.
- Orlick, T., Partington, J.T. (1988). Mental links to excellence. *The Sport Psychologist*, 2, 105-130.
- Partington, J.T. y Shangi, G.M. (1992). Developing and Understanding of Team Psychology. *International Journal of Sport Sociology*, 23, 28-47
- Petrovsky, A.V. (1983). The new status of psychological theory concerning groups and colectives. *Soviet Psychology*, 21, 57-78 (Orig: 1977).
- Salminen, S. (1985). Cohesion and success of ice-hockey teams: A cross-lagged panel correlation summary. *Proceedings of the VI World Congress of Sport Psychology*, 6, 1-8.
- Schaffer, W. (1966, Octubre) The social structure of sport groups. Comunicación en *Primer Symposium Internacional de Sociología del Deporte*, Colonia, Alemania.
- Teitge, D.W. (1988). Minding the team: A median approach to competitive coaching. *Journal of Sport Sociology*, 18, 83-98.
- Tuckman, B. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Tutko, T.A. y Richards, J.M. (1971). *Psychology of Coaching*. Boston: Allyn and Bacon.
- Widmeyer, W.N., Brawley, L.R. y Carron, A.V. (1985). *The measurement of cohesion in sport teams: The group environment questionnaire*. Londres, Ontario: Sports Dynamics.
- Widmeyer, W.N., Brawley, L.R. y Carron, A.V. (1992). Group Dynamics in Sport. En Horn, T.S. (ed) *Advances in Sport Psychology*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Yukelson, D., Weinberg, R. y Jackson, A. (1984) A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 6, 103-117.
- Zander, A. (1979) The psychology of group processes. *Annual Review of Psychology*, 30, 417-451.



MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN EFICAZ DE EQUIPOS DE DEPORTE BASE

MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN EFICAZ DE EQUIPOS DE DEPORTE BASE



5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.1 LA COMUNICACIÓN



5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.1.1 LA COMUNICACIÓN ENTRENADOR - JUGADOR

- En estas edades comenzará la comunicación del entrenador con sus jugadores a nivel individual
- Este hecho puede comportar la confianza de los jugadores respecto al entrenador. El niño necesitará ser atendido como persona de manera EXCELENTE.
- La participación activa del jugador, favorece la dinámica del grupo. Es importante hacer reflexiones en común.

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.1.2 LA COMUNICACIÓN ENTRENADOR - EQUIPO

- La comunicación entrenador - equipo no debe suprimir las de entrenador - jugador. La capacidad de sintonizar con los jugadores es tan importante como la teoría o la práctica. Para obtener una buena comunicación es importante saber escuchar al grupo.

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.1.3 LA COMUNICACIÓN ENTRE JUGADORES

- La falta de comunicación entre jugadores provoca malos entendidos, la comunicación entre ellos debe ser respetuosa tanto dentro del vestuario como durante los partidos.
- Es importante cada cierto tiempo, realizar una reunión en común para evitar conflictos o que los pequeños problemas puedan seguir creciendo.

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN



5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.2.1 LA COMUNICACIÓN VERBAL

- El canal principal de la comunicación es la palabra, y es fundamental conocer como mejorar la habilidad de transmitir mensajes, con la finalidad de que los receptores lo entiendan a la perfección aquello que queremos transmitir.
- Para facilitar este proceso deberemos de:

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.2.1 LA COMUNICACIÓN VERBAL

1. Ponernos en la piel del receptor
2. Ser claro y directo
3. Dar mensajes específicos SIN DOBLE SENTIDO
4. Destacar los aspectos claves del mensaje
5. Separar lo que es real de las opiniones personales
6. Adaptarse al receptor (no hablaremos igual con todos)
7. Utilizar el feedback
8. Coherencia entre lo que se comunica verbalmente con lo que se comunica de forma no verbal. A veces algunos gestos pueden contradecir lo que explicamos.

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.2.2 LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

- Como está relacionada con las emociones, suele ser más difícil de controlar. Es importante que las personas interesadas en entrenar su capacidad no verbal empiecen siempre por ser consciente de sus gestos, posturas, posiciones del cuerpo, etc.
- Estas se suelen presentar en las diferentes situaciones de un entrenamiento/charla pre-partido, etc.
- Algunas de estas características son las siguientes:

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.2.2 LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

1. EL LENGUAJE CORPORAL: Apariencia física, gestos, movimientos...
2. PROXIMIDAD FÍSICA: Estar cerca del deportista, aunque no se le comunique nada verbalmente.
3. EL PARALENGUAJE: Se refiere a los componentes vocales que acompañan el mensaje e indican el estado o la intención del emisor (cómo se dicen las cosas).
4. LA MIRADA: Los ojos siempre hablan para las personas, dominar este canal de comunicación es del todo necesario.

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.3 EL DIRECTOR DE EQUIPOS DURANTE LOS PARTIDOS

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.3 DIRECCIÓN DE UN EQUIPO DURANTE LOS PARTIDOS

Hemos de tener en cuenta que el hecho de dirigir un partido no debe depender de nuestra capacidad de saber improvisar y de saber afrontar las cosas tal como vienen. Como técnicos se debería tener un guion y unos parámetros controlados, así como una temporización de los mismos:

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.3 DIRECCIÓN DE UN EQUIPO DURANTE LOS PARTIDOS

GUIÓN A SEGUIR POR PARTE DEL CUERPO TÉCNICO

1. Estimación de las condiciones en que se encuentran las personas componentes del equipo y de la situación respecto al adversario.
2. Valoración de las condiciones del entorno: terreno de juego, público...
3. Determinación de los objetivos del partido
4. Selección y comunicación de los jugadores que forman el equipo titular y de los reservas.
5. Cumplimiento de tareas y trámites establecidos por el reglamento antes, durante y después de los partidos.
6. Selección del estilo de dirección y de comunicación según las características de nuestro equipo y del partido.
7. Dirección, conducción, control y comunicación con el equipo durante las diferentes fases del partido
8. Valoración de los cambios en las condiciones del entorno, del propio equipo y del rival.
9. Modificación o adaptación de la estrategia, en caso de que sea necesario.
10. Evaluación final del partido.

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.4 FASES A TENER EN CUENTA EN LA DIRECCIÓN DE UN PARTIDO

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.4.1 TRABAJO PREVIO AL PARTIDO

Hemos de intentar prever todas las cosas que se puedan dar en un partido:

1. TENER ESTUDIADO AL EQUIPO RIVAL
2. EQUIPO TITULAR
3. RUEDA DE CAMBIOS
4. ESTRATEGIA/BALÓN PARADO
5. TENER PREVISTAS SOLUCIONES TÁCTICAS EN FUNCIÓN DEL ADVERSARIO

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.4.2 CHARLA PREVIA AL PARTIDO

1. TENER UN GUIÓN PREPARADO
2. NO MAREAR AL JUGADOR REPASANDO COCEPTOS TEÓRICOS O TÁCTICOS, NI DAR INFORMACIÓN NUEVA
3. RECORDAR PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS DEL PARTIDO
4. TRABAJAR EL ASPECTO PSICOLÓGICO: MOTIVACIÓN, CONCENTRACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.4.3 CALENTAMIENTO

1. APROVECHARLO PARA PREPARAR CUERPO Y MENTE DEL JUGADOR.
2. EXIGIR QUE SE LO TOMEN COMO SI FUERA EL PROPIO PARTIDO

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.4.4 ANÁLISIS DE LOS PRIMEROS MINUTOS

LOS PRIMEROS MINUTOS DEBEN SERVIR PARA:

- A) Analizar a nuestro equipo
 - B) Analizar al equipo contrario
-
1. ENCONTRAR SOLUCIONES SI VEMOS ALGÚN PROBLEMA
 2. PREVER QUE PASARÁ DURANTE EL PARTIDO

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.4.5 EL DESCANSO

1. IMPORTANTE RECOGER IMPRESIONES CON TODO EL CUERPO TÉCNICO ANTES DE ENTRAR AL VESTUARIO
2. REPASAR ESTADÍSTICAS
3. DECIDIR CAMBIOS DE LA SEGUNDA PARTE
4. DENTRO DEL VESTUARIO, COMENTAR:
 - A) Análisis de la primera parte
 - B) Errores y aciertos
 - C) Correcciones

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.4.6 RUEDA DE CAMBIOS

1. IMPORTANTE LLEVARLA PREPARADA, O AL MENOS UN GUION DE POSIBILIDADES
2. SER FLEXIBLES
3. OBSERVAR EL ESTADO FÍSICO DEL JUGADOR

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.4.7 FINAL DEL PARTIDO

1. MANTENER LA SERENIDAD TANTO SI SE GANA COMO SI SE PIERDE
2. TENER POSIBLES SOLUCIONES PARA PARTIDOS IGUALADOS

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.4.8 RECUPERACIÓN POST-PARTIDO

1. DARLE LA IMPORTANCIA NECESARIA
2. ESTIRAR ENTRE 10 Y 15 MINUTOS
3. MASAJES DE DESCARGA
4. HIELO PARA POSIBLES GOLPES

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.5 EL REGLAMENTO INTERNO

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.5 EL REGLAMENTO INTERNO

- El reglamento de régimen interno son una serie de normas de disciplina y de convivencia, que se utilizan para el buen funcionamiento del grupo/equipo.
- Está hecho para que lo cumplan jugadores, cuerpo técnico, padres y directivos.
- Engloba todo aquello lo relacionado con entrenamientos, desplazamientos, partidos, ropa y equipamiento, así como normas de conducta.

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.6 EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y EL ARBITRAJE

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.6 EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y EL ARBITRAJE

- Hemos de tener claro que la autoridad en un partido la tienen los árbitros, y hemos de enseñar a nuestros jugadores a tenerles respeto. Por tanto, será muy importante que nosotros apliquemos EL EJEMPLO.
- La visión del juego de los árbitros es diferente a la de los jugadores, por tanto, la valoración de sus decisiones que toman, son diferentes a nuestra percepción o a la de los jugadores.

5. EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y LA COMUNICACIÓN

5.6 EL DIRECTOR DE EQUIPOS Y EL ARBITRAJE

- Como técnicos y directores de equipos, hemos de tener claras las siguientes premisas:
 1. Aceptar las normas arbitrales y de reglamento
 2. Tener claro que las protestas de los jugadores a los árbitros comportan: Desconcentración, rotura del ritmo de juego, posibilidad de expulsión, o de que el árbitro tenga actitud negativa contra el jugador o equipo que le protesta.
 3. La autoridad del árbitro no significa censura, sino la corrección de errores. Intentaremos sobre todo en las categorías de base, hacerles ver que han de colaborar con él.

VEINTE MANERAS DE MOTIVAR A UN EQUIPO

Alexandre Garcia-Mas*

Claudia A. Rivas Garza**

*Universitat de les Illes Balears

** Universidad Autónoma del Estado de México

Resumen: Este trabajo presenta las distintas formas que posee un entrenador (o el psicólogo que trabaja conjuntamente con él) para mejorar la motivación de sus jugadores y/o de su equipo. Se discuten conceptos tales como: trabajo con la derrota; concentración; el aprendizaje del entrenador; confianza y necesidad; las necesidades psicológicas de los deportistas de alto rendimiento; cohesión y cooperación; y otros relacionados con la motivación deportiva.

PALABRAS CLAVE: motivación, confianza, cohesión, necesidades psicológicas, equipos deportivos

Abstract: This paper works with the different ways allowed to a coach (or a psychologist working together with the coach) for to improve the motivation of his team and/or their players. The topic of this paper deals with issues and techniques such as the following: worknig with the defeat; concentration; coach' learning; competence and responsibility; player's trust and needs; psychological needs for the top-level athletes; cohesion and cooperation; and others related to the sportive motivation.

KEY WORDS: motivation, competence, cohesion, psychological needs, team, sports

Dirección de contacto: Alexandre Garcia-Mas, Facultat de Psicologia, Universitat de les Illes Balears, Cra. Valldemossa km 7, 5.07071, Palma de Mallorca, Espanha, e-mail: alex.garcia@uib.es

1.- INTRODUCCIÓN.

En el momento de abordar un trabajo cómo este, es decir, busca proporcionar a un entrenador deportivo, conocimientos psicológicos acerca de la práctica de su trabajo, resulta necesario llevar a cabo una serie de precisiones previas.

- Nuestra intención ha sido partir del punto de vista del deportista, del entrenador, y desde él, averiguar sus necesidades psicológicas y tratar de resolverlas. Por lo tanto, no es el trabajo de un psicólogo del deporte, sino el de un psicólogo para el deporte.
- De forma contraria a la que habitualmente se presenta en los manuales, este capítulo está elaborado en función de las situaciones deportivas, en ningún caso en función de los estándares psicológicos, las categorías o los compartimientos científicos. Por lo tanto, el planteamiento es situacional, no conceptual.
- De la misma manera, no se estudia la situación deportiva de forma unidimensional, es decir, únicamente desde la aproximación psicológica, sino que se plantea de forma multidimensional. Las verdaderas ciencias del deporte –aunque no es el objetivo de este artículo- deberían ocuparse de llenar este hueco en el estudio de las situaciones deportivas.
- No existe ninguna situación que ofrezca una sola faceta. También de forma habitual, los textos psicológicos se centran en un tema determinado –liderazgo, cohesión, emociones- mientras que posiblemente en la mente del entrenador se tengan en cuenta, a la hora de tomar decisiones, aspectos psicológicos muy distintos en categoría. Por lo tanto, nuestra aproximación será multi-psicológica, si se nos admite este nuevo término.
- Por último, con respecto a las referencias bibliográficas. De forma habitual, este tipo de trabajos requieren un apoyo bibliográfico extenso y exhaustivo. Es cierto. Pero, pensando en el público que debería ser el receptor necesario de este tipo de capítulos, los autores –creo yo- debemos adaptarnos a su estilo de trabajo. Por lo tanto, hemos reducido al mínimo las bases documentales de este capítulo, y las hemos restringido al máximo a aquellas de autores brasileños, portugueses y españoles en portugués o en español. Solamente hemos mantenido en inglés aquellas que se han considerado necesarias absolutamente.

Con estos condicionantes, presentamos veinte puntos interdisciplinarios, transversales, surgidos desde la práctica de la psicología aplicada, que puedan ser entendidos desde el punto de vista del entrenador, no desde el punto de vista del científico.

Se presentan con la esperanza de lograr ser considerados como un punto de unión entre distintas acepciones de las situaciones problemáticas surgidas y planteadas por la misma competición; al mismo tiempo que esperamos, puedan ser considerados como elementos de reflexión suficientes, que conduzcan a la mejor resolución de esos precisos problemas.

Las veinte “píldoras” de conocimiento psicológico específico del deporte son:

1. “¿Cómo puedo entrenar a gente como yo?”

Cuando un entrenador recibe la responsabilidad de guiar con éxito a un equipo, la primera pregunta que debe hacerse, desde el punto de vista psicológico, es ¿cómo soy?. La frase de Phil Jackson (Jackson, 1995) que encabeza este apartado resume desde nuestro punto de vista, de manera excelente, la necesidad de entender correctamente la transición que se produce cuando se

pasa de un tipo de rol dentro de la comunidad deportiva (deportista, jugador, estudiante) a otro (entrenador, director técnico).

No todas las personas llevan a cabo con facilidad el pase de un papel a otro, y no únicamente por que se necesita del desarrollo y utilización de distintas habilidades psicológicas, sino porque la percepción con la que se ha vivido y que se tiene por parte del agente, no es fácilmente cambiante. La transición exitosa, para pasar de jugador a entrenador, requiere de la capacidad de llevar a cabo dos importantes cambios en el estilo deportivo: Evolucionar y Aprender. Cuando hablamos de evolucionar, hacemos referencia a la necesidad expresada de poder llevar a cabo cambios en función de las necesidades de la situación deportiva. Un entrenador jamás podrá estancarse de manera rígida, cristalizar en un determinado sistema, o en una forma específica y determinada de manejar un grupo de personas, si desea realmente actuar de forma eficaz y obtener rendimiento de un conjunto de deportistas. La pregunta es: ¿realmente es más importante el juego y su táctica que las personas, los jugadores, que lo han de poner en práctica?. Esta es una decisión que se ha de tomar de forma decisiva, ya que define al entrenador como táctico, o como director de personas.

En este sentido, no siempre los grandes jugadores se corresponden con los grandes entrenadores. Existen una serie de condicionantes. En primer lugar, un jugador que durante su vida deportiva ha sido capaz de afrontar los retos que supone la competición, sobre todo si es de alto nivel, tiende a pensar que los jugadores que se encuentran a su disposición pueden a llevar a cabo lo mismo. Y no siempre es así. Al entrevistar a una serie de entrenadores, que en su tiempo fueron jugadores exitosos, la respuesta, casi unánime ante la pregunta ¿cuál fue tu mayor reto cuando pasaste de ser jugador a ser un entrenador?, fue la siguiente: “el dejar de querer que los jugadores jugaran como yo”. Incluso alguno, ex jugador mexicano de alto nivel y actualmente entrenador, llega a comentar “lo aprendí desde que era jugador, me tocó como entrenado un portero argentino que marcó toda una época en el fútbol mexicano, desgraciadamente jamás alcanzo un gran éxito como entrenador, él quería que jugáramos a su estilo, hasta que nos vistiéramos como él...”. Otro importante exjugador, ahora convertido en entrenador, comenta: “la evolución es parte de un proceso natural en el deporte, no puedes ser el mismo como jugador y luego como entrenador, ya que las circunstancias cambian, así tu debes observar al equipo con el que cuentas y a la evolución misma del deporte”. En un nivel más complicado, muchos de estos grandes jugadores que tratan de trabajar como entrenadores de alto nivel, también piensan que las habilidades innatas, se imponen de forma decisiva al entrenamiento y al aprendizaje y por lo tanto no pueden ser desarrolladas a través de estos procesos. Estamos, por lo tanto, hablando de un planteamiento “innatista” que cree – en última instancia- que los jugadores “nacen”, y en ningún caso se “hacen”. Esta contradicción forma la base real de muchos de los sistemas de entrenamiento, ya que sitúan en una encrucijada muy compleja a las creencias de los entrenadores junto con las necesidades de la competición y las características de los atletas.

En resumen, es crucial el considerar que la transición desde deportista a entrenador de deportistas no es un paso trivial y sin importancia, sino que se debe ser capaz, de forma flexible, de evolucionar desde un rol determinado hacia otro, y, además, de mantener abierta la posibilidad y la necesidad de continuar aprendiendo, desarrollando nuevas habilidades adaptadas a la distinta función.

Existen casos –en la situación inversa, mucho más generalizada, tal vez- en los que el entrenador como jugador, si bien ha alcanzado un buen nivel, no ha sido tan exitoso como lo es cuando se desempeña como entrenador. De acuerdo a algunos entrenadores, el hecho de que un

“buen” jugador (no un fuera de serie), que no ha sido tan destacado, llegue a ser mejor entrenador que deportista, se debe a que ha debido observar, repetir un ejercicio muchísimas veces, probar, corregir y por lo tanto al momento de entrenar a otros puede ser más fácil. Una explicación, de acuerdo con lo que antes hemos citado acerca del jugador genial acostumbrado a resolver por él mismo los problemas, nos la puede proporcionar un técnico que comenta: “yo ví como un jugador genial de manera casi “instintiva” sabía en donde pegarle al balón, en cambio yo, tuve que fijarme, preguntar, estar horas delante de una pared hasta entender cual era la manera adecuada.”

2. ¿Cuándo se siente motivado un deportista de alto rendimiento en un equipo?

Con toda seguridad, el concepto “motivación” es uno de los que más se han desarrollado en el campo de la psicología del deporte. La gran cantidad de libros, teorías, artículos y autores que lo han trabajado y que lo siguen trabajando, lo prueban de forma más que suficiente.

No es nuestro propósito abundar en este campo, ya que existen innumerables autores que lo han presentado de forma exhaustiva. Sin embargo, es posible intentar establecer, desde el punto de vista que hemos adoptado en este trabajo, cuáles son los resortes motivacionales de un jugador de alto rendimiento, considerados con respecto a su entrenador (Ungerleider, 1996).

Por lo tanto, y analizando las experiencias previas en este campo, podemos llevar a cabo una serie de aseveraciones. ¿Cómo y cuando, dejando aparte las distintas características personales, se siente motivado un deportista de alto nivel?:

a. Se siente único o especial en alguna forma, y de manera relevante, lo siente emocionalmente.

“No hay nada tan injusto, como tratar igual a los que no son iguales”. Kenneth Blanchard

Si bien resulta bastante claro que existe una necesidad personal respecto a sentirse integrado en el equipo, de alguna manera todo el mundo necesita ser considerado de forma personal, diferenciándole del resto del equipo según la percepción individual de cada jugador con sus propias habilidades. Esta percepción conlleva un componente emocional, ya que el reconocimiento por parte del entrenador significa el establecimiento de un determinado estatus en el equipo. Se puede plantear aquí que este reconocimiento no implica en ningún caso discriminación, positiva o negativa, sino sencillamente la apreciación por parte del entrenador de las características personales diferentes en cuanto a habilidades, rendimiento y necesidad de reconocimiento.

Recordamos una anécdota, durante el campeonato del mundo del 86', celebrado en México, la Selección Argentina (que a la postre resultaría campeona), contaba con Ricardo Lavolpe como tercer portero, él era toda una figura en éste país, sin embargo, Bilardo le especifico que sería muy difícil que jugara, pero que su presencia en dicha selección era fundamental. Él aceptó ya que integrar a una selección mundialista era un privilegio y ayudó a su equipo en la manera que pudo, el diálogo con Bilardo fue fundamental ya que fue tratado de ésta manera especial y con honestidad.

b. Se siente tratado y considerado de forma personal

Cuando se ha estudiado de forma rigurosa la imagen que los jugadores tienen de su entrenador de forma longitudinal, por ejemplo durante una temporada o más, y se ha puesto esto en relación con el rendimiento deportivo del equipo, se ha podido ver que –dejando de lado aspectos de otro tipo- que la gran mayoría de jugadores reclaman trato personal del entrenador. De muy distintas

maneras, ya que algunos necesitan que les enseñen aún elementos tácticos o técnicos que no poseen o que no controlan suficientemente; otros, necesitan apoyo personal fuera de los campos, y otros, sencillamente, sentirse reconocidos en cuanto al aporte de lo que están haciendo, o sacrificándose, por el equipo.

En un equipo de primera división se contrató a un jugador de amplia trayectoria, reconocido por dos cualidades principales: su talento técnico y táctico en la media cancha y su indisciplina... al llegar a éste club, se negaba a participar de las actividades del equipo, concentraciones y comidas, con el uniforme de descanso reglamentario, lo que creaba una situación de malestar entre sus compañeros, el entrenador resolvió el conflicto incitándole a cenar, y manifestándole su importancia dentro del equipo, su necesidad de que él fuera una imagen a seguir por los jugadores más jóvenes y la importancia del aspecto disciplinario para la conquista de los objetivos, obteniendo su colaboración (y de paso el campeonato), sin que volvería a manifestarse una conducta inadecuada.

c. Entiende claramente y está de acuerdo con el objetivo del equipo

Esta aseveración incluye distintos aspectos que se han de considerar de forma diferente. En primer lugar, el objetivo del equipo debe de estar claro, para todos (incluyendo la directiva y al propio entrenador); en segundo lugar, debe ser comprensible, y de acuerdo con la potencialidad del equipo; y, por último, debe existir alguna manera para que los jugadores -y el entrenador, evidentemente!- puedan contrastar sus propios objetivos personales con los del equipo. Solamente así, se podrá saber cuánto compromiso se obtiene de cada uno de los jugadores. Mucho se ha escrito de la importancia del trazo adecuado de objetivos y de lo trascendente que resulta el que estos sean compartidos en equipo, y -como se ha mencionado- compatibles con los objetivos individuales, desgraciadamente abundan los ejemplos de las consecuencias negativas cuando estas circunstancias no se presentan.

Parecería incongruente que una directiva no quisiera que su equipo ascendiera o se mantuviera en la primera división, sin embargo, por situaciones políticas y económicas, nos ha tocado vivir de cerca, el esfuerzo desesperado y a la postre "exitoso" de una directiva que, desgastada en luchas internas de poder, desvió los objetivos deportivos y el trabajo del entrenador y sus jugadores, que envueltos en rumores, complacencias inadecuadas para obtener actitudes a favor y en contra, comenzó una serie de malos resultados que no pudieron ser cambiados cuando la situación tornó peligrosa y finalizó con el descenso de un equipo potencialmente exitoso. En ocasiones, un equipo "plagado" de estrellas, no obtiene los resultados esperados, precisamente porque los objetivos individuales de reconocimiento social, beneficios económicos y protagonismo con las marcas comerciales, distraen al jugador -y al entrenador- de los objetivos deportivos, disminuyendo el rendimiento y acarreado a la postre fracasos, que en general culminan con el despido del técnico, que no supo organizar y comunicar adecuadamente dichos objetivos o que aún haciéndolo, no logró el compromiso de cooperación necesario.

En éste punto, me viene a la memoria, una anécdota que sería graciosa de no haber complicado la vida de la directiva, entrenador y jugadores, se encontraban reunidos discutiendo la prima económica del ascenso, ambas partes discutían las estrategias diversas para la obtención de primas, furiosos los jugadores, pedían una cierta cantidad, de acuerdo a puntos y resultados, el presidente del club sudaba, intentando convencerle que no podían con esa cantidad y que se conformaran con lo que el ofrecía, de acuerdo a partidos, el técnico enrojecía y palidecía con este diálogo incapaz de intervenir y pensando que al día siguiente enfrentaría a un peligroso rival, la

intervención psicológica fue muy simple, se “tradujo” en un pizarrón, para que todos observaran ambas propuestas... lo que pedían los jugadores era menor a lo que ofrecía la directiva, se hizo un silencio, nadie, hasta ese momento se había dado cuenta que en realidad peleaban por menos dinero, y el presidente (hombre de negocios, administrados exitoso de empresas), sudaba más todavía al darse cuenta que había insistido en una postura que a la postre le saldría más cara, finalmente ambas partes se pusieron de acuerdo fácilmente (después de casi 3 horas de una reunión infructuosa) y pudieron hablar de objetivos deportivos.

Finalmente, un ejemplo “positivo”, se trataba de un equipo, también luchando por el ascenso, las tres partes, directiva, entrenador (cuerpo técnico, incluido) y jugadores, tenía claro el objetivo como equipo y éste se correlacionaba con los objetivos individuales, la liguilla (campeonato por el ascenso) fue muy disputada, entre lesiones y expulsiones el equipo llegó a la final con 5 titulares menos, lo sorprendente es, que ellos tenían autorización para retirarse de la concentración y no lo hicieron, pidieron a su entrenador, los dejara colaborar, en entrenamientos y en conversaciones de apoyo a sus compañeros, habían vivido una situación de linchamiento en semifinales, y sin embargo, el equipo se mantenía “al pie del cañón”, la final se resolvió en penalties, y se perdió al fallar el campeón goleador de la liga el penaltie número 20 (de los ejecutados esa tarde), el equipo recibió íntegro su premio como si hubiera obtenido el objetivo de resultado (ascender) porque los objetivos de ejecución se cumplieron y lo más interesante el 80% de los integrantes de ese equipo a la siguiente temporada fue contratado por equipos de primera división.

3. El miedo bloquea cualquier aprendizaje, ejecución y rendimiento

Muchas veces se usa incorrectamente –desde mi punto de vista- el concepto de “activación”, incluso el de ansiedad, en lugar de utilizar el término más complejo de “emoción”. La consideración de que existen distintas emociones asociadas a rendimiento positivo o negativo, tomado objetiva o subjetivamente, es obligatoria a la hora de abordar un tema como el que se está estudiando aquí (Hanin, 2000). Pero, a la vez, es mucho más complejo de lo que se puede tratar en éste espacio.

Queremos centrarnos en un aspecto muy determinado, que es el del “miedo” y su relación con el equipo deportivo, y su entrenador. Y quiero hacerlo desde un punto de vista absolutamente clásico: el condicionamiento pavloviano. Es decir, mediante el estudio de las asociaciones estímulares y las emociones que concomitantemente se producen, y no mediante el estudio de las asociaciones entre comportamiento, o conducta deportiva, y su consecuencia.

En éste punto, abrimos un paréntesis para compartir la situación de un tenista, que ante la conducta amenazadora e intimidante de su entrenador comenzó a perder partidos, al grado que la sola presencia de éste lo llevaba a mostrar toda la respuesta fisiológica del miedo, al punto de pensar que no servía para éste deporte, sin embargo, observando sus buenos rendimientos, cuando dicho entrenador no estaba presente, decidió cambiar, por uno de menor jerarquía pero con una conducta menos amenazadora, el resultado es obvio, actualmente, en su categoría se encuentra disputando los primeros lugares.

Un caso similar, aunque las consecuencias fueron más graves, desde el punto de vista físico, fue un niño deportista, quien ante el miedo asociado únicamente a la conducta que su padre manifestaba en la situación deportiva (fuera de la “cancha”, no existía mayor problema), comenzó a presentar trastornos físicos que finalizaron en una larga permanencia hospitalaria, debida exclusivamente a un intento por evitar la situación deportiva y a una incapacidad para afrontar el miedo.

Es perfectamente comprensible que, independientemente del resultado de la acción, que al ser considerado nos situaría en un marco conductista, el deportista puede desarrollar un “miedo” deportivo por asociación con algún estímulo presente en la competición: ansiedad, fracaso, cansancio, dolor. El miedo, incluso a la propia toma de decisiones, sin tener en cuenta su resultado, existe siempre, en mayor o menor grado. Y la mejor forma de tratar con él es afrontarlo, nunca el llevar a cabo una evitación (que únicamente pospone el problema) y que en términos deportivos se traduce en el abandono de una determinada técnica, alguna acción o toma de decisiones, y su sustitución por otra que tal vez es mucho menos eficiente.

Por otra parte, no debemos olvidar que desde el punto de vista del entrenador, la existencia de miedo tiene una consecuencia inmediata: el bloqueo de cualquier aprendizaje (incompatibilidad de asociaciones), y la interferencia decisiva con el rendimiento y la ejecución. Por lo tanto, las preguntas básicas que un entrenador debe hacerse a este respecto, son: *¿Tengo un equipo temeroso? ¿de ellos mismos? ¿de su entrenador? (o algún integrante de su cuerpo técnico) ¿de sus dirigentes? ¿de perder? ¿de ganar?* Y el entrenador, *¿tiene miedo?, ¿lo usa como herramienta de aprendizaje?. Y, ¿qué estilo se promociona, se estimula el afrontamiento o la evitación?*

De la respuesta a estas preguntas se nos puede clarificar bastante la relación emocional (positiva o negativa) del entrenador con el equipo, que hemos visto que es fundamental para los subsecuentes aprendizajes, y para el balance entre emoción y rendimiento en el equipo.

Sea cual sea la técnica de intervención grupal que se utilice, desde el punto de vista del psicólogo deportivo, debería ser obligatoria la introducción de este tópico como un elemento de discusión, tanto desde el punto de vista de los “miedos” individuales como del posible “miedo” colectivo del equipo.

Frecuentemente, en el contexto deportivo, se aprecia y se pondera el estilo “autocrático” de liderazgo en donde el entrenador, promueve el miedo con respecto a su persona como una excusa para mantener el orden y el respeto, si darse cuenta como esto va a generar reacciones en contra y finalmente, dicho respuesta de inhibición al aprendizaje. Hemos observado, como, un equipo con miedo, no sólo boquea el aprendizaje, sino también es terreno fértil par la aparición de lesiones. Otra situación que complica, es la propia actitud con respecto al miedo en sí mismo, considerada una emoción de “cobardes” y no permitiendo la adecuada confrontación de éste. En diversas circunstancias hemos podido constatar como el abrir el tema del miedo y sus estrategias de confrontación ante éste han resultado benéficas para el equipo, elegimos dos, por su dramatismo y situación límite, para ejemplificar como en ambos casos, un adecuado tratamiento de esta emoción nos lleva a un mejor desempeño deportivo y a la consecución de objetivos. Como ejemplo, presentamos el caso de un jugador, medio ofensivo, goleador en sus entrenamientos que, sin embargo, en los partidos equivocaba las decisiones, era demasiado “generoso” y buscaba dar el balón a sus compañeros, aunque él tuviera clara la opción de gol, había desarrollado un miedo a fallar, y a que ante este fallo se le considerara, además, egoísta con sus compañeros, cuando se ventilo en grupo el asunto, se sorprendió al encontrar no solo el apoyo de su entrenador, sino de sus compañeros y obtener el derecho a fallar. Finalizó como campeón goleador de su liga y el reconocimiento de sus compañeros por los pases que les dio en momentos oportunos. En otra ocasión, el técnico reconocido por su capacidad para dirigir y su “mal carácter”, se quejaba de no obtener los resultados esperados y porque su equipo era “mudo”, su sorpresa aumentó cuando un grupo de jugadores le comentaron, que creían en él, pero tenían miedo de equivocarse, ya que en ocasiones sus instrucciones eran contradictorias, al analizar algunos videos, se dio cuenta, que daba las instrucciones ante la jugada pasada, lo que confundía a los deportistas, modificando este punto,

no había molestia por los gritos o las expresiones de rabia, ya que estaba claro que esperaba el de cada jugador.

Una reflexión final. Cuando un entrenador responde las preguntas antes planteadas, debe tomar en cuenta como se modifica su conducta ante las situaciones que le amenazan (perder algunos partidos, la presión de dirigentes y prensa, ciertas actitudes de sus jugadores, etc) y estar prevenido para que la conducta consecuente al miedo no le lleve a disminuir su rendimiento, en ocasiones, es importante dialogar con su equipo de trabajo en la búsqueda de alternativas que le lleven a percibir como su miedo, también bloquea su ejecución. Conocemos, extraordinarios entrenadores, que, sin embargo, por inhabilidad al manejar sus estados emocionales fracasan repetidas veces, al no darse cuenta como ante el miedo su conducta se vuelve prepotente, y generan a su vez miedo en sus deportistas, en una "bola de nieve" que crece hasta el cese de sus funciones.

4. He de dar sentido de proyecto a todo el trabajo

Sudar no es nunca suficiente. Muchas veces se confunde la ejecución y el entrenamiento con la preparación adecuada para el rendimiento.

"Sudar la camiseta", "darlo todo", "partimos el alma", "morirse en la cancha", son frases que se escuchan de forma habitual en el contexto deportivo, preferentemente de equipo.

Relacionado con el punto anterior, en ocasiones, justamente éste esfuerzo "extra", el plantear que la situación es de vida o muerte genera presión y miedo con lo que –como ya lo hemos visto- se obtiene justamente el resultado inverso al esperado, bloqueamos la ejecución y se aumenta el sentido de frustración de haberlo dejado todo, y...

Sin embargo, nos podremos haber encontrado con que existe una gran energía individual y colectiva, dispuesta a ser utilizada, pero sin saber correctamente hacia dónde. Podemos encontrarnos con un barco, a todo vapor, hacia no sé sabe exactamente dónde. Todo el trabajo se realiza en la sala de máquinas, que puede ser excelente, de última tecnología y muy eficiente. Pero el puente, la sala de control, el timón, la sala de cartas, incluso la orientación con estrellas o por satélite, pueden ser mucho más necesarias. Ya que se puede alcanzar el objetivo buscado, el puerto deseado, a medio gas, con solamente un motor, o a punto de acabar el combustible, pero siempre y cuando sepamos a dónde vamos.

La canalización de los conceptos energizantes, como la activación, la motivación, la cooperación, es una de las tareas deportivas del entrenador más fundamentales, a nuestro modo de ver. El mismo concepto de motivación, implica necesariamente no solamente la "propulsión", sino la existencia de una "dirección". Pero esto, de manera desgraciadamente muy habitual, se echa de menos en muchos planteamientos. Y, como máximo, en otros casos se usa la fijación de objetivos, artificialmente establecida y programada como un sistema de tratar de controlar esta indefinición fundamental. Pero, como ya observaron precozmente en los estudios de motivación en el deporte, muchos deportistas, en ausencia de proyectos y objetivos claramente marcados y correctamente gestionados, se marcaban los suyos propios, estableciendo con ellos un compromiso personal que difícilmente podía ser siquiera conocido por su entrenador, y –por supuesto- mucho menos controlado (Roberts, 1995). Por lo tanto, debemos dar por supuesta la existencia de este mecanismo interno de cada jugador -¿y conmigo, tal vez también?- y tratar de proporcionar una línea de proyecto clara y definida que pueda ser utilizada como marco de referencia.

En este sentido, por ejemplo, estrategias como "ir partido a partido", "ahora nos concentramos en lo que tenemos por delante", pueden ser válidas si van acompañadas por el

conocimiento compartido de forma eficiente de que son solamente esto, es decir, estrategias que puede permitir afrontar momentos puntuales, tal vez críticos, de la competición o el entrenamiento, pero que en ningún caso pueden obviar la existencia -¡la necesidad de la existencia!- de proyectos deportivos y personales a medio y tal vez a largo plazo, de los jugadores, del entrenador, y de la entidad deportiva.

Un ejemplo muy clarificador: En 1975, ante una crisis deportiva y financiera, la Junta de Gobierno, encabezada por el Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, se enfrenta a una difícil situación o se vende al equipo, o se busca una mejor gestión, se decide crear un patronato con exuniversitarios y la dirección del Ing. Guillermo Aguilar Álvarez (qepd), genera un proyecto a largo plazo por desarrollar un equipo competitivo, en donde se prepararan técnicos y jugadores, no es este el espacio para comentar todos los puntos del proyecto, sin embargo, se lograron sanear las finanzas, se aportaron técnicos y jugadores a la selección nacional y acorde a la expectativas del club, y de sus dirigente y un sentido de proyecto de vida, surge de esa época personajes tan destacados como Hugo Sánchez. Cuando se pierde esta perspectiva de proyecto el club se sumerge en una crisis que se arrastra hasta la fecha.

5. La distracción mata la concentración

Posiblemente uno de los procesos básicos psicológicos relevantes para la práctica deportiva, que mejor se ha estudiado, modelizado y que ha contado con importantes contribuciones aplicadas, sea el de la atención. Y –además- en todas sus vertientes. Tipos, variación intraindividual, cambios, concentración, entrenamiento, desarrollo de habilidades, etc. Pero, en un ámbito colectivo, con tantas diferencias entre los jugadores, y en el elevado dinamismo de la competición ¿qué se puede hacer, desde el punto de vista del entrenador?.

El primer trabajo se inicia con su propia atención. Debe permanecer “sintonizado” con el objetivo de la forma más continua e intensa posible. Él es el primer elemento del equipo, al que se le debe aplicar el principio que encabeza este apartado: “La distracción mata la concentración”. Al igual que les reclamará concentración a sus jugadores, durante todo el entrenamiento y la competición, su trabajo es permanecer concentrado todo el tiempo. Es de una exigencia distinta, en cuanto al nivel y la extensión, pero su trabajo, y sus habilidades, se supone, también son distintas.

El entrenador debería de proporcionar un centro de atención para cada una de las situaciones deportivas, obligando a que todos sus jugadores tuvieran –al menos- la necesidad de reparar en el y de sentirse atraídos, a pesar de las fluctuaciones que la atención sufre en cualquiera de los casos. Esto significa que el entrenador es el que propone, y hace explícita la sintonía (como ocurre con las emisoras de televisión o de radio) en la que se producen las noticias. Cada situación –posiblemente- requerirá de un centro de atención distinto: el contrario, nuestra preparación, jugadas específicas, algún objetivo, etc., que se ha de mantener visible.

Cuando el entrenador es el que no tiene claro este principio, a partir de él se advierten los primeros signos de falta de atención, de concentración y –finalmente- de distracción. Declaraciones a la prensa, preocupaciones –por otra parte absolutamente legítimas- acerca de su situación personal y profesional, culpabilización de jugadores determinados, atribuciones de la derrota al azar o a los árbitros, por ejemplo, son ejemplos de uso incorrecto por parte de los entrenadores de su capacidad de iluminar adecuadamente el punto de atención de su equipo. Cuando observemos que un equipo actúa de forma “distruida” en la competición, nos debemos preguntar en primer lugar si es que en las condiciones de control del entrenamiento su entrenador propicia la distracción, la inatención a los

detalles, la inobservancia de las reglas básicas de la focalización, o si cuando un jugador busca de su entrenador la representación de su marco o centro de atención, no halla nada sino ambigüedad.

La clave del manejo de la concentración del equipo, globalmente considerado, tal vez reside en entender que ninguno de sus jugadores tiene el mismo nivel de concentración en el juego, en primer lugar; en segundo, que su trabajo incluye el proporcionar y exigir condiciones de control de la atención en relación con la ejecución deportiva, por lo tanto, contrastables; y –por último- en entender que la continuidad y fluctuación de la concentración depende también de la calidad del centro atencional que se proponga, para cada situación, a los jugadores.

En ocasiones, el entrenador quiere controlar todo, desde el cortado del césped, hasta las promociones comerciales, dispersando su atención en puntos menos importantes y que en la mayor de las veces no son ni de su competencia, ni puede controlarlos, y dejando en segundo término aquellos aspectos relevantes a su trabajo, provocando justamente la dispersión de sus deportistas. Otras veces, al perder de vista el objetivo, sus intereses personales, acaban con el trabajo de toda una temporada: Finales por el ascenso, partido de ida, el entrenador, horas antes del partido, decidió hacer unas compras personales, perdió de vista el tiempo y genero una situación de angustia entre sus colaboradores porque faltando menos de una hora para salir al estadio, él aún no llegaba, partido de vuelta, de nuevo pasó por la concentración coqueteando, distraído y sus decisiones del cuadro no fueron las más acertadas, durante el partido, denotando un exceso de confianza, perdió de vista los avances del rival y ante un empate sorpresivo, se tuvo que decidir todo en un tercer partido, ahora quiso hacerlo todo tan bien, controlar todo y de nuevo se perdió en decisiones que a la postre le costaron a él y al equipo (con una extraordinaria plantilla, invictos prácticamente toda la temporada), perder con un cuadro de menor jerarquía.

Al contrario, un técnico que sin muchas posibilidades se concentró en objetivos, analizar al rival y darles marcos de referencia a un equipo indisciplinado, que parecía no estar muy interesado en el título y que “contagio” a sus deportistas de su atención en llegara a la final y coronarse, participando de este esfuerzo a sus colaboradores y guiando a directiva, y jugadores a un destino común, llegó, a pesar de los pronósticos en contra a demostrar que su “terquedad” bien valía el título de la primera división.

6. Debemos esperar lo inesperado

En el diario Folha de Sao Paulo, pude leer una afirmación de Tostao, que era fruto de su reflexión acerca de distintos tipos de directores técnicos de fútbol:

“Improvisar no es adaptarse”.

Para él, y para nosotros con él, se trata de dos operaciones cognitivas de muy distinta relevancia e importancia.

La adaptación presupone la existencia de una planificación; la de que estos planes tengan una cierta elasticidad o flexibilidad para poder contender con las exigencias de la situación; la capacidad del entrenador para entender qué es lo que está fallando y cómo necesita flexionar su esquema o su estilo para lograrlo; tener un grupo de jugadores que entiendan con confianza que cambiar es adaptarse, no renunciar a un esquema por que algo falla, sino porque en ese momento es necesario. No implica que nadie esté equivocado, que algo haya sido realizado de forma errónea, sino que el dinamismo de la situación perdona a pocos sistemas que no incluyan la flexibilidad y la capacidad de mimetizarse.

Sin embargo, improvisar implica cosas muy diferentes. En primer lugar, todo el mundo puede improvisar, ya que no hace falta tener un “plan B”, para los previsibles cambios de la situación, sino sencillamente cambiar algo respecto a la táctica, o la situación de salida. Y – evidentemente- el entrenador que improvisa tampoco necesita saber suficientemente cómo detectar los estímulos que son relevantes en la competición deportiva, para, una vez observados y discriminados respecto a los demás, actuar reactivamente y llevar a cabo las modificaciones necesarias. Sus dotes de observador no son necesarias, solamente las de ejecutor, al contrario de lo que ocurre en el estilo “adaptativo”.

¿Cuál de los dos sistemas de trabajo produce efectos más beneficiosos en el equipo, por una parte, y en el rendimiento del equipo, por la otra? En principio, la adaptación siempre es mejor que la improvisación, ya que presupone la existencia previa de toda una serie de conocimientos teóricos y prácticos que capacitan indudablemente a su poseedor, respecto de las necesidades cambiantes y dinámicas de la competición. Exige mucho más al entrenador, en cuanto a su preparación y a sus cualidades de observación; proporciona a los jugadores mucha más seguridad en las decisiones de su director técnico, e incluso permite incluirlos en la toma de decisiones, ya que pueden ser colaboradores a la hora de proponer el mejor cambio de planes; y puede presentar frente al equipo contrario una imagen de flexibilidad y de respuesta rápida.

Sin embargo, y como caso particular, me gustaría hablar de una aparente contradicción, respecto a quién posee el control de los estímulos. Se puede dar el caso que el entrenador que improvisa, puede llegar a actuar al azar, es decir, llevando a cabo cambios y modificaciones de sus esquemas, como una actuación más de su estilo de trabajo. Sin embargo, el entrenador que se adapta, no puede ocultar que se adapta, es decir, que reacciona frente a los estímulos que ha detectado u observado en la situación deportiva. En este punto se podría discutir, y sería muy interesante llevarlo a cabo desde el marco teórico conductual, cuál de los dos sistemas, el adaptativo, o este “subsistema” de cambio preventivo, incluyendo el cambio al azar, posee realmente el control de los estímulos de la situación deportiva. Un entrenador consciente de esta realidad, debería ser capaz de entender correctamente las implicaciones psicológicas de su toma de posición, y actuar en consecuencia. Tal vez, de forma general, debería actuar de forma adaptativa, y, esporádicamente, de forma improvisada, en el bien entendido de saber exactamente qué significa cada una de las actitudes respecto al equipo.

En cualquiera de los casos, este tipo de control implica necesariamente el hecho de que el entrenador, asume que es el marco de referencia del equipo, y que posee el suficiente control emocional (ya hemos comentado algo de ello con anterioridad) como para actuar en consecuencia hasta las últimas implicaciones. Asimismo, conviene diferenciar y tener listo el Plan B, no sólo ante las contingencias meramente deportivas, sino también en aquellas circunstancias, que en un momento determinado pueden influir en el rendimiento deportivo; atraso en los pagos, cambios en el itinerario de viaje (vuelos que se retrasan, problemas en las carreteras, etc), obstáculos para llevar a cabo el entrenamiento (huelgas, situaciones climatológicas, etc). El entrenador que es capaz de anticipar los posibles cambios a su plan de trabajo, logrará adaptarse exitosamente a las situaciones que escapen de su control.

Para los juegos universitarios del año 2000, la delegación de nuestra Universidad de judo, ciclismo y esgrima se tropezó ante una situación inesperada, en el momento de abordar el vuelo que les llevaría a la sede de dichos juegos, la línea aérea, dejó (ya en la sala de abordaje), al jefe de la delegación y al entrenador de los esgrimistas, puesto que el exceso de equipaje (no contemplado, bicicletas, armas y demás implementos) ponía en riesgo la seguridad del avión, no había más vuelos

para ese día y los que existían para el día siguiente estaban sobrevenidos... sin embargo, el entrenador tenía un plan B, había establecido con claridad los tiempos, las estrategias y la rutina a seguir por los deportistas, al mismo tiempo que había comunicado dicho plan a todo el equipo interdisciplinario que acompañaba a dichos deportistas, por lo que, a pesar de la incertidumbre de estos, cada quién sabía su responsabilidad y se prepararon perfectamente para la competencia, el equipo entero se adaptó, sin consecuencias negativas.

Tener un plan alternativo para cualquier circunstancia, lograr adaptarse en un mundo en continuo cambio como es el mundo del deporte, resulta vital para el entrenador y su equipo, disminuyendo tensiones innecesarias.

7. Cohesión no es cooperación

Estar juntos no significa rendir juntos.

Cuando se hace referencia a los distintos constructos, como el de la cohesión (Carron, 1982), que tratan de explicar algo acerca de los equipos deportivos desde la sociología, nos podemos encontrar que colisionan directamente con la práctica cotidiana del psicólogo y del entrenador en los equipos orientados al rendimiento. Además, distintos estudios que se conocen perfectamente indican una serie de hechos muy claros acerca de la cohesión y de otros factores socio-psicológicos que nos obligan a que tomemos este concepto de forma muy cuidadosa y en relación a otros distintos, nunca de forma absoluta (Cratty y Hanin, 1980). Por ejemplo, la dificultad de relacionar rendimiento deportivo del equipo con cohesión (en cualquiera de sus aspectos). En una sencilla frase, estar y sentirse juntos no implica rendir juntos. El concepto de cooperación, (García-Mas y Vicens, 1994), plantea las cosas desde un punto de vista distinto:

- Es bipersonal, es decir, el grado de cooperación se establece entre dos personas, jugador con jugador, jugador con entrenador, jugador o entrenador con directivo, etc.
- Es accesible al planteamiento psicológico, no únicamente al sociológico, ya que depende de la toma de decisiones, cooperar o no, ¿en qué grado?, de cada persona.
- Es dinámica, ya que nunca se han planteado estilos de cooperación no modificables por la experiencia.
- La cooperación tiene una expresión muy clara en el terreno deportivo, que es la contribución por parte del "cooperador" con su esfuerzo, su técnica y su sacrificio que pueden ser perfectamente observables.
- Nadie pide a cambio de su cooperación lo mismo. El "quid por quo", clave en el establecimiento de vínculos de cooperación, presupone que a cambio de mi esfuerzo, como jugador, deseo obtener algo de mis objetivos y motivaciones para integrarme en el equipo: ser competente, reconocimiento público (a distintos niveles), afiliación con el grupo.

Si observamos todo lo anterior, entenderemos el principal núcleo de la cooperación: Yo coopero en función del acuerdo de mis objetivos personales con el objetivo del equipo, manifestado preferentemente por el objetivo propuesto por el entrenador. Cada jugador tiene sus motivos personales para jugar en el equipo, y debo entenderlos, y respetarlos, porque son internos. Y debo aceptarlos para obtener la máxima cooperación posible de cada jugador. El papel del entrenador es fundamental, en este sentido, como en casi todos los demás. Tiene la capacidad de determinar el nivel de acuerdo de cada jugador con el objetivo del equipo, y, además, lo puede traducir directamente en parámetros de juego: posiciones, alineaciones, instrucciones, premios y castigos. Si

quiere obtener el máximo nivel de cooperación de cada uno de sus jugadores deberá entender, en primer lugar, que debe proponer claramente los objetivos, y que, en segundo lugar, deberá “negociar” tanto tácitamente (por la vía de los hechos) como explícitamente (¡hablando! y resolviendo los conflictos que se produzcan) el grado de cooperación de sus jugadores. El entrenador, nunca debe dar nada por supuesto, a no ser, evidentemente, que luego –tras la competición- su deporte favorito sea el de atribuir los éxitos o los fracasos a la suerte o a la incompetencia de sus jugadores. Pero tampoco debe olvidar que si le interesa obtener de sus jugadores lo máxima cooperación posible, debe dar posibilidades (mediante sus instrucciones tácticas, principalmente), a que esa cooperación pueda expresarse. Si a un jugador no se le permite en ningún caso el “tapar” un hueco de un compañero, o suplir, o complementar, o cambiar posiciones, o si la táctica es rígida y depende exclusivamente de los especialistas, nos encontraremos con el peor de los climas, en cuanto a poder establecer un nivel general de cooperación posible.

Nos surge, en éste punto una imagen, cuando se habla de cohesión se remite al concepto de grupo, etimológicamente, buche de gallina, los granos están juntos, pero no cooperan ni colaboran entre sí, muy distinto al equipo, tripulación en donde cada quien tiene funciones y objetivos claramente definidos, establecidos y del buen funcionamiento de cada miembro de la tripulación se llegara al “Puerto de destino”, al objetivo final, el buen capitán sabe escuchar las necesidades, los puntos de vista, las mejoras de los “especialistas” en cada área (posiciones de juego, situaciones, etc) y compartir a donde quiere llegar –queremos- y en que tiempo, así como las estrategias que aplicara para un mejor viaje; así el entrenador, necesita lograr estos acuerdos de colaboración, escuchar propuestas y dar a cada miembro de su tripulación una opción de conducta exitosa.

8. Cada uno decide cuánto coopera con el equipo

En un trabajo experimental, se ha podido observar que la cooperación entendida tal como se ha planteado en el apartado anterior, no es homogénea, ni se aplica de la misma manera en distintas situaciones ni con distintas personas (García-Mas, en prensa).

Los jugadores cooperan de distinta manera, con sus compañeros y con su entrenador, por una parte; y lo hacen también de distinta manera dentro del campo, en la competición o el entrenamiento, que fuera de él. Y, además, según se había teorizado, se ordenan en distintos niveles o formas o grados de cooperación.

Existen los jugadores altamente cooperadores, aquellos que supeditan sus objetivos personales a los del equipo en la mayor parte de las situaciones y de los casos. Son tal vez los últimos en dimitir del esfuerzo cuando las cosas no van bien, y también los que necesitan menos refuerzos (¡en teoría!) para contribuir con su trabajo.

Existen los jugadores poco cooperadores, para los que son prioritarios sus objetivos personales y solamente de forma secundaria (¡o por casualidad!) éstos coinciden con los objetivos del equipo.

Y, por último, están los jugadores que no se sitúan en ninguno de los extremos, y que se decantan por uno u otro de los estilos de cooperación en función de la “masa crítica” que se da en el vestuario, preferentemente, o en el entrenamiento y la competición.

Pero, básicamente y siguiendo nuestro modelo, se trata de una toma de decisiones personal, no siempre racional y lógica, muchas veces emocional, y que el entrenador puede aprender a tratar de resolver el máximo a su favor. Se trata de lazos bipersonales de compromiso. Cada persona pone en el platillo de la balanza sus objetivos, deseos y expectativas. Y se resuelve el

conflicto de la misma manera, con las salvedades derivadas de que en esta caso uno debe entregar todo su esfuerzo físico, más que en cualquier conflicto entre dos partes. Y se obtiene cooperación, en algún grado. Elevada, media, o muy baja. Pero incluso el hecho de enfundarse la camiseta ya es un elemento de cooperación. Pero no se debe confundir un bajo nivel de cooperación, con la existencia de competencia dentro del equipo. A veces, traduciendo el concepto directamente de la teoría de juegos, se ha pretendido suponer que la cooperación y la competición eran las dos caras de la misma moneda y no parece ser así. De hecho, dos jugadores dentro del mismo equipo pueden cooperar y competir a la vez, en grados distintos, como ocurre con el titular y el suplente de una demarcación específica (el portero de fútbol, o el “center” en baloncesto, por ejemplo) para que se cumpla el objetivo del equipo. Los entrenadores lo saben, y por lo tanto, actúan en consecuencia estimulando ambos aspectos de la actividad deportiva de forma simultánea. De hecho, cuando en una plantilla un jugador (joven, o recién llegado) ve que existe demasiada distancia entre él y su desempeño y el del titular puede decidir dedicarse solamente a cooperar y nada a competir ya que no percibe que pueda tener éxito, con lo que el objetivo del entrenador (si era éste: presionar al titular para que mantenga o mejore su rendimiento) puede fracasar completamente.

Pero ¿y yo?. Como entrenador, ¿Cuál es mi estilo?. ¿Cooperador, no cooperador, indiferente?. Tan importante demostrará ser mi estilo como el de los jugadores, ya que este juego necesita de dos partes. ¿Y a quién favorezco en mis decisiones como entrenador? ¿Soy justo con todos? Muy a menudo, los poco cooperadores contribuyen al esfuerzo del equipo gracias a determinadas habilidades específicas que no son compartidas por todos. ¿Es mi estilo también no cooperador y por lo tanto los destaco por encima de los otros, que tal vez cooperan dando todo su esfuerzo aunque sin mostrar habilidades específicas?. ¿Recompenso también a aquellos que aparentemente no necesitan recompensas porque siempre cooperan, sea cual sea la situación en que se halle el equipo, sin atender al esfuerzo que –tal vez mucho menor- llevan a cabo otros compañeros?. *¿O clasifico de “egoístas” a jugadores que únicamente tratan de expresar su necesidad de obtener que sus motivos personales tengan satisfacción, tal vez exactamente igual que me pasa a mí?*

En definitiva, un entrenador consciente de estos hechos, conocerá perfectamente que la decisión de cooperar, y en qué nivel, es personal, pero que él puede (si sabe previamente cuál es su propio estilo de cooperación) manejar la resolución de esta situación. Y que no es imposible obtener el máximo esfuerzo posible de cada uno de los diferentes tipos de jugadores, siempre orientados al objetivo común, pero respetando su legítimo deseo de que los motivos personales sean reconocidos y valorados.

9. En mi equipo no hay nadie insustituible, pero nadie es igual

Hemos citado con anterioridad trabajos de Cratty y Hanin (Cratty y Hanin, 1980) en los que trataban de las relaciones entre entrenador y jugadores desde un punto de vista preferentemente comunicacional, tal vez complementarias con los trabajos de Ronald Smith y Frank Smoll en el mismo sentido. Sin embargo, en sus trabajos existen datos que también nos ilustran otros aspectos de la dinámica intra-equipo deportivo. Uno que tiene que ver directamente con el enunciado de este trabajo es su hallazgo de que los equipos altamente homogéneos (hablaban de jugadores “egoístas” y “altruistas”, como estilos personales de afrontamiento de la competición) rendían significativamente menos que los equipos formados por una mezcla heterogénea de estilos cognitivos de los jugadores que los forman. Recordar aquí la existencia de distintos tipos y niveles de cooperación en un equipo deportivo, es tal vez igualmente oportuno. Heterogeneidad es lo que se encuentra, pero se da la

paradoja que muchos entrenadores lo que precisamente buscan es lo contrario: homogeneidad en sus jugadores. La necesidad personal (no técnica, no fruto de un análisis táctico) del entrenador de poseer el control de los distintos estímulos presentes en la situación deportiva es tal vez uno de los principales factores que les lleva a optar por tener un equipo formado por el mismo estilo de jugadores (¿todos cooperadores, tal vez?) frente al trabajo continuo, diario, y muy complicado, tanto en el entrenamiento, en la competición como en el vestuario y fuera de él, que les lleva el tener que trabajar con un equipo constituido por una combinación heterogénea de distintos estilos.

¿Jugadores “clónicos”, o jugadores complementarios?. Se trata de una opción muy importante a la hora, sobre todo, de que un entrenador tenga poder para conformar un vestuario (un equipo). El reconocimiento de que debo poseer un vestuario lleno de gente que será diferente allí y también en la cooperación y en su estilo de afrontar el juego, será un avance muy importante en mi estilo de entrenamiento. El entrenador que no es consciente de esta necesidad personal, es aquel que cuando llega a un vestuario, trae con él un grupo de jugadores de su “estilo”, y tarda poco tiempo en vaciar, o en tratar de hacerlo, el vestuario de jugadores que no casan exactamente con el estilo que se adapta a su “homogeneización”. Hay entrenadores especialistas en arrasar vestuarios, y que han hecho bandera de esta “etiqueta”. Y que saben que muchas directivas les buscan en cuanto creen que el vestuario ha ganado poder y que toma más decisiones que el propio entrenador. Tienen el trabajo asegurado. Para él, se incumple la premisa que encabeza este apartado. Nadie es insustituible, cierto, pero no todos son necesarios.

En cambio, un entrenador consciente de los hechos que hemos descrito aquí sabe que todo jugador tiene lugar, y que en caso de no tenerlo, la decisión debe ser táctica, física o técnica, nunca en concepto de características psicológicas de relación del jugador con el equipo. A estos son a los que se llama, a mitad de temporada para sustituir a un técnico que no ha logrado buenos resultados y también tiene asegurado el trabajo, en el extremo negativo se “acomodan” a cualquier circunstancia y exigencia y suelen ser complacientes.

Algunos, además, cuentan con el conocimiento psicológico cierto de que este tipo de equipos, que plantean problemas de control, cierto, poseen más posibilidades de rendimiento que los otros, mucho más controlados, pero en los que a veces se confunde estabilidad con rendimiento.

10. Confianza y necesidad

“Los buenos equipos se convierten en grandes cuando sus miembros confían unos en otros tanto como para rendir el “mi” por “nosotros”. Phil Jackson . “Es como un matrimonio, No le odio. Él no me odia. Nos necesitamos para poder brillar los dos”. Shaquille O’Neal

Estas dos citas que encabezan este apartado se corresponden con las creencias de dos personas, entrenador y jugador, que han tenido que cooperar conductualmente para lograr el objetivo del equipo. ¿Y qué nos destacan, de entre el amplísimo repertorio de posibilidades de relación entre jugadores? A la confianza, por un lado, y a la necesidad, por el otro. Los dos conceptos tienen en común, en primer lugar, que están relacionados con la interdependencia.

Como antes hemos comentado, la cooperación en un equipo debe poder expresarse. Y si no existe un mínimo de interacción, ésta es muy difícil de poder incluirse como uno más de los recursos del equipo. La interacción elevada, controlada en los entrenamientos, nos puede conducir sin problemas al establecimiento de lazos conductuales (deportivos) de interdependencia. Y de aquí, al establecimiento de niveles adecuados de cooperación entre jugadores y entrenador, solamente existe un paso. La interdependencia reconocida implica la existencia de necesidad mutua. Pero no de una necesidad debilitadora, sino de una necesidad del otro, de mi compañero, de mi entrenador,

para expresar el máximo de mis capacidades en el terreno de juego. Yo sólo, en el campo de juego, no soy nadie. Necesito a mi equipo, aunque sea el que posee más –o el que menos- habilidades técnicas. Y, solamente entonces, puedo confiar en mis compañeros de equipo y en mi entrenador. Cuando sé que mi delegación de tareas, que mi reconocimiento de que yo no puedo hacerlo todo solo, es un hecho compartido por el equipo. Cuando veo que el entrenador pide el mismo nivel de sacrificio (es mucho más complicado para un entrenador pedir a un jugador de equipo que “deje de hacer”, a pedir que haga un esfuerzo suplementario). Y, sobre todo, cuando veo que mi confianza en el “nosotros” no se ve defraudada por nadie. Que nadie intenta sacar ventaja de la situación, o que, si lo intenta, el entrenador tiene suficiente cuidado como para que la situación sea suficientemente marcada y que todos conozcan que estas reglas son comunes.

La interdependencia no es –entonces- solamente interacción, aunque esta última es necesaria para que se genere. Implica el reconocimiento de que los jugadores de un equipo se necesitan entre ellos, y que no hay nadie con el que no se deba interactuar, y que, además, necesito poder confiar en ellos, ya que hay muchas acciones que no podré hacer personalmente. Y que, finalmente, el rendimiento máximo de un equipo es cuando las individualidades se reconocen perfectamente gracias a su integración en el equipo, nunca contra el equipo.

Para ilustrar desde la pildora número siete hasta ésta, nos permitimos citar una situación vivida por nosotros, el entrenador tenía una situación de “alto riesgo”, por cuestiones de reglamento en cuanto a la edad, tenía que “sacrificar” a uno de sus jugadores, tenía que enfrentar dos partidos de “vida o muerte” para ascender, el “elegido” fue justamente el capitán del equipo, defensa central, figura “insustituible”, pero que, sin embargo, debía dejar su lugar para un mayor poder ofensivo, pero era necesario que estuviera de acuerdo, que pudiera plantearse y replantearse sus objetivos personales, al final si se lograba el ascenso, él podría jugar un año más, si no, ahí terminaba su carrera, a dicho jugador no le gustó la decisión; tuvo que enfrentar frustración y coraje, pero cooperó, disminuyendo la ansiedad de sus compañeros que lo veían como un símbolo y pasando los últimos momentos del partido (no podía ni estar en banca) “camuflado” como gente de prensa, apoyando, ubicando y dando confianza a sus delanteros que anotaron en el minuto 89’... al mismo tiempo, los otros tres mayores, enfrentaban una situación particular, los dos puntas habían sido campeones goleadores, en las dos temporadas pasadas, el otro, medio ofensivo se perfilaba como campeón goleador de la temporada que se jugaba, los tres, competían entre sí por casi todo y era bien sabido, que en ocasiones ni se dirigían la palabra, el entrenador y su equipo de apoyo, provocó una reunión a “puerta cerrada” con los tres, se hablaron de diferencias individuales, de lo que cada quién aportaba al equipo y de la importancia del objetivo colectivo y su correlación con sus propios objetivos, y fue como un matrimonio, se necesitaban y cooperaron hasta el momento del ascenso.

11. Puedo y debo criticar y corregir a mis jugadores

De forma absolutamente general para todos los hombres, es muchísimo más agradable, interesante y favorecedor para la imagen personal de cada uno, el emplear con el objetivo de modificar las conductas de las personas, las recompensas que los castigos. No es extraño, por lo tanto, que los entrenadores tengan el mismo problema, y se tengan que enfrentar –por la propia idiosincrasia de su trabajo como instructor y pedagogo- con la necesidad de corregir y criticar aspectos de la actividad cotidiana de sus jugadores. Y lo que nos encontramos, día a día, es que se ha hecho muchísimo hincapié en el uso correcto de la aproximación positiva (por ejemplo, el magnífico opúsculo que puede servirnos de resumen Smith, 1995; o los trabajos de Cruz, 1996), incluyendo específicamente la forma de corregir y de tratar de llevar a cabo las modificaciones

necesarias sobre aspectos técnicos. Estos son unos conocimientos perfectamente accesibles a todos los entrenadores, aunque también ha quedado demostrado que algunos de los entrenadores a los que se les ha intentado ayudar a mejorar su estilo de aproximación a las correcciones técnicas en la situación de entrenamiento y competición, no han sido sensibles a la intervención, y se han mantenido en su estilo –normalmente el que han usado por muchos años- sin modificarlo. Aquí, en este apartado, únicamente querríamos remarcar una serie de conocimientos derivados de las leyes de aprendizaje, absolutamente básicas, pero que a menudo los entrenadores, e incluso algunos psicólogos deportivos, no tienen suficientemente en cuenta.

En primer lugar, los entrenadores tienen el deber de corregir a sus jugadores. No solamente existe la posibilidad, es decir, pueden, sino que tienen que hacerlo. Muchos entrenadores dimiten de esta responsabilidad, ya sea porque no se sienten capaces de llevar a cabo la corrección (¡no quieren transformarse en el estímulo discriminativo del castigo!); o bien creen que es inútil y que la conducta deportiva de sus jugadores no es sensible al manejo de los estímulos en la situación. En ambos casos, se trata de un importante error en el estilo de entrenamiento, ya que el feed-back, la retroalimentación, forma parte del proceso de aprendizaje continuo, presente, aunque muchas personas lo pongan en duda, incluso en los niveles más altos de rendimiento.

En segundo lugar, siempre es posible la crítica y la corrección, pero en el lugar, el momento y en la forma adecuada a la situación y a la capacidad de comprensión y afrontamiento de cada jugador. No debemos olvidar, como anteriormente se ha subrayado, que los estímulos aversivos aplicados de forma no contingente o adecuada, pueden provocar situaciones de bloqueo, que, entre otras consecuencias, puede conducir a que se haga imposible el establecimiento de aprendizajes posteriores. ¡Y si lo utilizamos de forma indiscriminada en el equipo, tanto durante los entrenamientos como en la competición, no es demasiado complicado comprender que la interferencia, que se da por medio del aprendizaje observacional, puede afectar a más de un jugador!.

En tercer lugar, los jugadores a los que critico un gesto, una acción, una actuación táctica, deben de poder cambiar. Esto no es tan sencillo como parece, en principio. Algunos entrenadores critican y corrigen (adecuadamente dada su acertada observación de las incorrecciones o inadecuaciones en la conducta de sus jugadores) pero por desconocimiento de sus capacidades, no saben que su jugador sencillamente no puede cambiar. O bien no posee otras habilidades con las que pueda suplir aquellas que se intentan modificar o eliminar, o no tiene la capacidad necesaria para llevar a cabo el aprendizaje, o, por último, ocurre –es bastante común- que el entrenador no proporciona el aprendizaje necesario para que su jugador pueda desarrollar las nuevas conductas. Además, resulta de vital importancia, que el entrenador comprenda, que debe reforzar las nuevas conductas desarrolladas por sus jugadores. Para obtener un cambio, una de las condiciones necesarias –entre muchas otras- es que las conductas alternativas sean reforzadas adecuadamente, en los entrenamientos, por ejemplo.

Y, en cuarto lugar y último, no se debe confundir en ningún caso a la persona, el jugador, con sus conductas. Al señalar alguna conducta inadecuada, es importante que el entrenador respete su integridad como persona, su valor humano describa dicha conducta de manera concreta y lo más objetivo que se pueda, evitar comentarios del tipo “eres incapaz”, “nunca entiendes”, o algún tipo de adjetivo peyorativo, desgraciadamente frecuente en el mundo deportivo, así como todo tipo de generalizaciones, como “jamás haces algo bien”, interpretaciones subjetivas como “tuviste miedo”, en todos los casos anteriores, el problema se agudiza.

¡Con cuánta facilidad, ya lo hemos comentado ligeramente, se confunde la habilidad innata con la capacidad entrenable!. ¡Y, esta confusión se presenta tanto en los mismos entrenadores,

como en los psicólogos del deporte!. Son dos posturas opuestas de forma diametral. O todas las conductas son sensibles al aprendizaje, por lo tanto, al entrenamiento; o bien dependen de la "personalidad" del jugador, inmutable e inmodificable. Si creo esto último, consecuentemente creeré poco en la eficacia del entrenamiento y en el control de los estímulos, tanto antecedentes como consecuentes al comportamiento. Y veré a personas, no a conductas. Y, también, criticaré a personas, no a sus conductas, con el agravante de que estaré –aparentemente- tratando de corregir algo que tanto por su naturaleza como en función de mis creencias, es absolutamente inmodificable sin el auxilio de la neurocirugía o de los tratamientos de ingeniería genética. En consecuencia, mientras más pueda, un entrenador ser consciente de estos hechos, optará indudablemente por una aproximación en consecuencia, incluso, con su denominación sinónima de director técnico: entrenador, es decir, aquella persona que por sus características técnicas y personales, dentro del equipo, está capacitado y en el lugar correcto para conseguir que los comportamientos deportivos y de grupo de sus jugadores puedan cambiar y modificarse, en función de su crecimiento personal y del juego.

12. "No busque una falta, sino un remedio". Henry Ford

El planteamiento de un estilo de entrenamiento deportivo tiene ya una larga tradición en la psicología del deporte, tal como hemos comentado anteriormente. Sin embargo, desde el punto de vista de la maduración del jugador y de su mejora continua hasta llegar a su máximo nivel posible, quizá no sea suficiente. El entrenamiento deportivo se fundamenta en la consolidación de un desequilibrio continuo entre estado actual y potencialidad. El aspecto psicológico del entrenamiento debería actuar de la misma manera: provocando desequilibrios, como ya se sabe desde hace mucho tiempo, son los únicos fenómenos psicológicos capaces de producir incrementos en el rendimiento intelectual y acercarse a la máxima expresión de las potencialidades. Por lo tanto, y siguiendo la máxima que encabeza este apartado, un entrenador consciente nunca se deberá conformar con la observación o detección de un error (aunque todos sabemos que es fundamental en las fases de formación, tanto de los entrenadores como de los jugadores), sino que necesitará provocar algo más: algo positivo, desequilibrador y desafiante. De forma práctica, las instrucciones técnicas contingentes al error son fundamentales, tal como hemos comentado anteriormente. Pero también es fundamental proporcionar opciones al jugador para que pueda avanzar, no solamente corregir.

Y nos gustaría incluir aquí una serie de preguntas, retóricas en realidad, dirigidas al entrenador, ya que a veces pueden interferir, o incluso poner una pantalla entre las observaciones y las correcciones. Yo, como entrenador, ¿Crítico de acuerdo con mis creencias? Debería tener en cuenta que las profecías o predicciones parecen tener vida propia, y tratan de cumplirse pasando por encima de los hechos y de las realidades. Yo, como entrenador, ¿Crítico según con mis expectativas?. Si es así, que no tiene por que ser necesariamente negativo, discrimino entre jugadores o actúo de igual manera con todos ellos. Yo, como entrenador, ¿Crítico de acuerdo con las capacidades de mis jugadores y del equipo?. Sí es así, esto supone que conozco las capacidades de la persona a las que ofrezco las posibilidades de cambio, tal como se ha comentado anteriormente.

Cuantas veces, en la práctica profesional, hemos conocido casos de jugadores que – independientemente de otros factores- con un entrenador han elevado su rendimiento deportivo y con otro este ha disminuido considerablemente, y también se ha observado como las creencias de sus entrenadores, sus profecías se han cumplido, ya que la retroalimentación obtenida en ambos

caso era muy distinta, así como la percepción de sus capacidades y por lo tanto el enfoque que se le da al entrenamiento con el deportista en cuestión.

13. Responsabilidad

Teniendo en cuenta todo lo que se ha comentado, el entrenador también tiene que llevar a cabo una operación que le corresponde enteramente. Debería poder estar en condiciones, de trabajo, de control del equipo, y personales (sobre todo) para poder exigir el máximo de las responsabilidades de cada jugador. ¿Y en función de qué?. Pues de acuerdo con las capacidades de cada jugador, lo que implica –de nuevo- que conozco sus posibilidades y sus limitaciones. Porque al exigir las responsabilidades, a todo el mundo, cada vez, estoy indicando que veo el desempeño, y que lo valoro de acuerdo con el rendimiento. Porque el principio de la competencia implica que se ha de reconocer el buen desempeño, pero también se debe exigir la máxima responsabilidad. Porque es un sistema, la exigencia de responsabilidades según las capacidades, pero al máximo, que nos permite el trabajar de forma igualitaria con jugadores con distintos niveles de cooperación. Los especialistas, tal vez menos cooperadores, tendrán más responsabilidad en acciones distintas que otros jugadores, más cooperadores pero más “generales”. Porque permite reforzar, reconociéndolo, a los jugadores que normalmente no reciben recompensas por su desempeño: ¡lo que se da por supuesto!. Y porque, en último lugar, revaloriza la figura del entrenador: veo, sé y controlo. Ningún jugador, cuando ha “desertado” de su responsabilidad (trabajando física o técnicamente por debajo del nivel acostumbrado o acordado) tendrá la oportunidad de pasar desapercibido y llegar a creer que, o bien el entrenador no “ve”, o bien no “sabe” suficiente para poder verlo, o, lo que tal vez es la peor de todas las situaciones, le es indiferente. Es un concepto simétrico. Y, entonces, al que se le debería exigir cumplir con las responsabilidades, en todos los sentidos antes citados, es al entrenador.

Cabe remarcar que, tendrá mucho que ver las atribuciones de éxito o fracaso que plantea el entrenador, ya que si este atribuye rendimientos negativos o por debajo de lo esperado a factores externos: árbitro, clima, cancha, estará favoreciendo un evitación a la responsabilidad directa de cada integrante de su equipo, dejándolo en una situación de indefensión ante los aspectos propios y naturales de la competencia, (también sucede cuando el éxito es atribuido a la “suerte” o al “favor de Dios”). A diferencia de aquel entrenador, que después de un minucioso análisis sabe encontrar la “falla” o el acierto de los integrantes de su equipo y exige (¡incluido él mismo y su grupo de colaboradores!) asumir la responsabilidad pertinente a cada uno, del resultado deportivo. Como decía un entrenador: “también en el vestuario de enfrente le rezan a la Virgen...”

14. Toma de decisiones

Y aquí aparece uno de los temas más importantes para el entrenador, por lo menos desde el punto de vista de los factores psicológicos implicados en el rendimiento deportivo. Como toda persona que dirige a otras personas, tiene que llevar a cabo, en su actividad cotidiana, una cadena sin fin de tomas de decisiones. Desde el color de las camisetas de entreno, hasta el orden de las habitaciones en las concentraciones, llegando hasta las más complicadas acerca de las renovaciones de contrato o las alineaciones, cada una de sus decisiones son absolutamente críticas. Y, ¿porqué?. Pues porque del resultado de esa decisión depende su crédito profesional, tanto externo, como interno en el equipo.

Un entrenador de un equipo de cualquier nivel, no importa que sea de alto rendimiento o de base, construirá su reputación y su carrera en función del porcentaje de sus decisiones que hayan sido tomadas correctamente o que hayan sido demostradas exitosas. Y todo entrenador debe tomarlas normalmente solo, sin apoyo, aunque su equipo sea amplísimo y multidisciplinar, o bien se encuentre absolutamente solo en su tarea. Y –aún más- con la espada de Damocles situada encima de su cabeza, por la eventualidad de su trabajo. Algunas veces propiciada por el propio estilo de trabajo del entrenador, pero la mayor parte de ellas, causada por la estructura de los equipos deportivos, dependientes de criterios directivos ajenos por completo a los parámetros propios de la actividad física y deportiva. Y, evidentemente, cualquier toma de decisiones en las condiciones y situaciones que antes hemos comentado, tiene que conllevar necesariamente a la presencia de ansiedad, y de estrés en alguno de los casos, según la percepción que de la situación y de sus recursos para afrontarla realice el entrenador.

Puede llevar a cabo la toma de decisiones de muy distintas formas, desde la clásica (y casi de modelización de laboratorio) racional, sopesando los pros y contras de cada una de las opciones que sean posibles (por ejemplo, en función de sus experiencias anteriores, o bien en función de las previsiones razonables), hasta de la manera más irracional, dejando en mano del azar o del propio desenvolvimiento de la situación la resolución final de la situación en la que se debe tomar la decisión. Otros estilos, más económicos se rigen por el principio de los estereotipos, las “etiqueta” a la hora de tratar con los jugadores, ya que le permite no necesitar considerar a cada jugador de forma individual, sino que los puede agrupar en “categorías” con el ahorro de esfuerzo que conlleva esto.

Todos los estilos caben, todos ellos son posibles de acuerdo con los sistemas propios y las estrategias de resolución de conflictos que adopte el entrenador. Pero quedará en pie, siempre, que uno de los aspectos psicológicos más relevantes a tener en cuenta respecto del trabajo de los entrenadores de equipos deportivos es el del apoyo y la colaboración en la búsqueda y establecimiento de la mejor estrategia, adaptada a las características del entrenador, de estrategias de afrontamiento de la ansiedad respecto a la toma de decisiones deportivas. Encontrar los momentos críticos, y las situaciones asociadas a ellos, en los que esa percepción es decisiva y puede afectar a su rendimiento es uno de los principales trabajos -en nuestra opinión- que deben ocupar al psicólogo de un equipo deportivo. Y sobre todo, tener en cuenta que muchos estilos de entrenamiento deportivo exigen del entrenador que trate de controlar todos los estímulos presentes en la situación deportiva, lo que, al ser desde todo punto de vista imposible, se convierte en muchos casos en una nueva fuente de ansiedad (hay entrenadores que desearían poder tener capacidad y poder para controlar no solamente las relaciones personales o el dinero de sus jugadores, sino el público que accede al estadio, o los patrocinadores del equipo). Esto, que en sí no es malo, ya que indica responsabilidad y compromiso, puede ser un aspecto negativo cuando se convierte en una necesidad, no racional, sino personal del entrenador. Y a la que –nunca- puede hacer frente de forma total.

Tal vez esto sea, uno de los puntos, en que el psicólogo de un equipo deportivo marque diferencias, con respecto al resto de miembros del equipo de trabajo.

Los demás componentes proporcionan información, incluso pueden obtener un determinado grado de responsabilidad en la toma de decisiones del entrenador (lesiones, estado de forma, alineación, etc.) pero es indudable que el psicólogo posee un “valor añadido” frente a este tipo de trabajo: no solamente puede proporcionar información (en la medida y forma que su código deontológico se lo permita) sino que además puede intervenir técnicamente mediante sus

capacitaciones profesionales para apoyar al entrenador en el propio proceso de toma de decisiones, cosa que está vedada –indudablemente- a los demás miembros del equipo deportivo.

Sin embargo, la responsabilidad final, siempre recae en la figura del técnico, tanto si incluye al psicólogo en la toma de decisiones, como si no, es y será un aspecto al que, deberá estar preparado.

Las decisiones de un entrenador estarán siempre analizadas bajo la óptica del resultado deportivo, situándolo, en ocasiones en un rincón, en donde “malo si lo hace, malo si no”, contando, tanto directiva, público, prensa y hasta los mismos deportistas con la ventaja de poder analizar dichas decisiones a “toro pasado”, es decir, después de que se han producido las consecuencias – para bien o para mal- de las decisiones del entrenador.

No es justo, pero así es... Durante el Mundial del 94', el D.T. Dr. Miguel Mejía Barón, había conducido con éxito y por primera vez en la historia de la selección Mexicana a la segunda fase de un mundial, jugando fuera de casa, sus decisiones no habían sido cuestionadas, se vivía casi un clima de ser el “héroe nacional”, al llegar el partido contra Bulgaria, y ante las situaciones que planteaba el partido y que no es nuestro objetivo analizar, decide no efectuar cambios, al final el equipo pierde en penalties y hasta la fecha su decisión sigue siendo un tema polémico.

15. Perder, ¿puede ser bueno para el equipo?

Muchas veces hemos podido observar como las personas que entrenan o dan apoyo social a los deportistas de élite, tienen dificultades para tener a sus jugadores preparados correctamente para aceptar tanto la victoria como la derrota. Sobre todo en situaciones de desarrollo psicomotriz diferenciado drásticamente, como son las edades infantiles y –en menor medida- las juveniles, muchos entrenadores no preparan correctamente a sus jugadores –acostumbrados a tener rendimientos elevados, por encima de aquellos de sus coetáneos- a afrontar de forma adecuada el momento en el que se perderá por primera vez.

Si muy importante es el saber gestionar de forma eficiente el refuerzo que significa el obtener la victoria, o un buen rendimiento personal, para continuar la práctica deportiva, mucho más lo es el utilizar correctamente el estímulo aversivo que significa la derrota o un desarrollo negativo de la competición.

Específicamente, para un entrenador, las derrotas del equipo que dirige pueden ser excelentes oportunidades de desarrollo y mejora del equipo. En primer lugar, porque deberá aceptarlas como inevitables. Es decir, el primer trabajo de comprensión de la derrota debe llevarlo a cabo el entrenador. Forman parte del desarrollo normal del juego, no son situaciones extraordinarias, sino que tienen –o deberían tener- la misma relevancia (conocimiento de resultados, en su forma más simple de análisis) que las victorias. En segundo lugar, se debe aprender a diferenciar las causas de la derrota controlable (las relacionadas con su dirección táctica, la preparación física o técnica, que son de su responsabilidad) de aquellas incontrolables o más difícilmente controlables (las relacionadas con el azar o con las habilidades del contrincante). Este aspecto tiene una influencia decisiva, ya que esta atribución de causa de la derrota influirá necesariamente en las modificaciones, cambios o adaptaciones que puede tratar de llevar a cabo en el estilo, o la táctica o los propios jugadores, en vistas a próximas competiciones. Una confusión por parte del entrenador entre controlabilidad e incontrolabilidad, puede conducir a la toma de decisiones totalmente incorrecta y que contribuya poco a la mejora del rendimiento. Además, esta circunstancia puede agravarse si se tiene en cuenta que las derrotas –por la característica aversiva del estímulo consecuente con la práctica deportiva- pueden provocar una emoción (en principio, individual, tal vez

colectiva) de bloqueo. Así, las decisiones que se toman en esta tesitura emocional pueden estar afectadas por ello, e incrementarse la desviación de la racionalidad de esta toma de decisiones.

Por último, podemos plantearnos la pregunta de, si es posible extraer un sentido positivo a las derrotas. Y, en nuestra opinión, y fundamentalmente en lo que corresponde al trabajo cotidiano de los entrenadores, se pueden extraer una serie de consecuencias de las derrotas que se dirigen de forma efectiva a la mejora del equipo como unidad. Las derrotas (dejando aparte las consideraciones técnicas y tácticas que hemos comentado un poco más arriba), nos pueden permitir lo siguiente:

- Podemos aprender cuánto dependemos unos de otros. Es decir, hasta que punto no es que cada uno de nosotros perdamos el partido, sino que lo pierde el equipo. Y el entrenador puede llevar a cabo un trabajo de estudio posterior, en el que se subraye la importancia de la interacción y la interdependencia, como los factores que se deben reforzar tras la derrota. Por lo tanto, esta actuación tiene dos objetivos: el primero, preventivo, para tratar de evitar que la derrota tenga un efecto disgregador y promotor de la emergencia de individualidades (bien conocido); y el segundo, para atribuir responsabilidades sobre el resultado colectivo no a un jugador específico, que siempre es muy problemático, tanto de establecer como de corregir con sentido colectivo, sino a un factor también grupal como es la interdependencia, elemento totalmente relacionado con la estructura del equipo.

- En función de lo anterior, también podemos utilizar positivamente la derrota para tratar de aprender cuánto nos necesitamos unos a otros, tanto jugadores con jugadores, como jugadores con el entrenador. Si el entrenador es capaz de hacer ver a sus jugadores que el trabajo individual es absolutamente necesario pero que nunca –bajo ningún concepto, aunque el entrenador haya sido un jugador genial, o aunque lo crea de forma muy consistente- es suficiente para lograr el mejor rendimiento colectivo, tendrá que establecer claramente que los jugadores se necesitan unos a otros. Y no hay mejor momento para que esta circunstancia quede clara a todo el mundo, que cuando el equipo ha perdido, y todos –todos- buscan en su interior alguna causa a la que atribuir la derrota.

- Y, por último, podremos convertir una derrota en un reto positivo.

¿Cómo puede mejor demostrar las verdaderas capacidades un equipo, cómo cuando se tiene que rendir tras una derrota?. Un entrenador puede convertir una competición tras una derrota, como un reto en el que todos y cada uno, interdependientes, necesitando, puedan expresar el máximo de sus capacidades, acercando su rendimiento real a su potencialidad. Pero hemos de saber convertir un motivo de reflexión (que se ha de hacer indudablemente, pero solamente como conocimiento de resultados) que a menudo produce bloqueos, en un nuevo objetivo que supere el rendimiento anterior.

Por otra parte, la derrota puede ser utilizada de manera constructiva, cuando un equipo debe enfrentar obstáculos mayores y ha caído en una actitud de “exceso de confianza”, es un fenómeno repetido en el fútbol mexicano, en donde después de una fase clasificatoria, se juega una liguilla por el campeonato, que el equipo “enranchado” de victorias, no presenta un rendimiento similar a aquellos en los que una derrota “a tiempo” (como dicen los entrenadores) logra ubicar en los sentidos antes mencionados y reenfocar sus objetivos a través del adecuado análisis de sus fuerzas y debilidades.

16. Competencia e incompetencia

Cuando se habla desde la psicología de las capacidades humanas (en las distintas áreas) tal vez no se subraya con suficiente énfasis, que se trata de posibilidades de desarrollo, nunca de destrezas o habilidades consolidadas. Un entrenador deportivo, máxime cuando se trata de un entrenador de base, y sobre todo si es de rendimiento, debería ser capaz de trabajar con potencialidades en lugar de con realidades. ¿Conocemos correctamente las capacidades de desarrollo de nuestros jugadores? ¿Somos capaces de inferir en su potencial, a partir de su práctica cotidiana en los entrenamientos y la competición? Por lo tanto, ¿usamos de forma correcta el concepto de “progresión”, o lo confundimos de forma habitual con el de rendimiento? Y, ¿Tal vez lo hacemos por la dificultad que entraña pronosticar curvas de rendimiento frente a la más sencilla observación de los resultados actuales de los deportistas?. Este es un aspecto fundamental, y que, como vemos, también está entroncado con la idea de “tiempo” del deporte. ¿Progresión o repetición?. Se trata de un dilema que es difícil de responder desde la órbita exclusiva del aprendizaje motor o del entrenamiento deportivo.

En cambio, desde la psicología deportiva, no existe duda. La progresión es el factor fundamental del aprendizaje, la maduración, la superación, el ciclo vital, de la persona en si misma. Es, también desde esta óptica, que se nos aparece muy claro la existencia de ritmos de progresión muy distintos entre los deportistas. Por lo tanto, las capacidades no pueden ser expresadas por los jugadores de forma simultánea. ¡Cuántos talentos indudablemente se han perdido para el deporte de equipo debido a una incorrecta percepción de este aspecto de la evolución de los jugadores, tanto física como técnica! ¡Y, que decir con respecto al desarrollo de habilidades psicológicas!

Y, por fin, el tema de la competencia. Pocas actividades humanas, -creemos que ninguna-, tienen tantas posibilidades de generar sentimientos de competencia que las que posee el deporte. Es mucho más fácil, indudablemente, sentirse competente en una práctica deportiva bien adaptada y dirigida que en cualquier otro de los contextos educativos generales. Y el papel del entrenador, en nuestra opinión, en este apartado, es el de proporcionar las mejores y más adecuadas oportunidades de demostrar la competencia. De la misma manera, en muchos casos desgraciadamente, el entrenador es la persona perfecta en el lugar más ideal para generar incompetencia en sus jugadores. El concepto de autoeficacia, en su concepción clásica (Bandura, 1992), apunta directamente al concepto de competencia, ya que expresa específicamente la expectativa de que podremos llevar a cabo nuestra conducta, deportiva en este caso, y que además ésta tendrá consecuencias. En otra oportunidad, incluso el propio autor mantiene que debería tal vez ser considerado como un concepto capaz de congregarse de forma multidisciplinaria a las distintas ciencias del deporte, y orientarlas de forma conjunta y sinérgica hacia un objetivo común (García-Mas, 2000).

Una de las fuentes primarias de la autoeficacia son las experiencias anteriores: el haberse sentido o no, objetivamente o subjetivamente, apreciado o no por sus padres o entrenador, al llevar a cabo una determinada actividad deportiva. Si un entrenador conoce tanto el estado actual como las capacidades de sus jugadores podrá adaptar los objetivos de trabajo de forma que éstos, se sientan competentes: llevando a cabo su tarea con el máximo de autoeficacia, a la vez que ésta no pierde su característica de reto y de desafío. ¿Cómo se puede tener una actitud en el entreno de un equipo que permita –o proporcione las máximas posibilidades- sentirse competente? Existen una serie de reglas básicas:

- Conocer las capacidades de mis jugadores y saber qué pueden hacer ahora, qué podrán hacer mañana y qué cosas no podrán hacer nunca.

- Adaptar las tareas encomendadas a estos datos.
- Proporcionar -¡siempre!- feed-back de la ejecución o del rendimiento, en relación con la tarea encomendada, nunca de forma general o ambigua.
- No situar al jugador en la posición inadecuada para él o encargarle tareas en las que sé perfectamente que puede rendir peor.
- No permitir que si las cosas no funcionan en el campo, el jugador intente cosas que no se han entrenado, ya que poseen una probabilidad muy alta de fracasar.
- Permitir expresar en el campo, gracias a una táctica que lo admita, la cooperación con sus compañeros de equipo.
- Controlar los estímulos en el entrenamiento de manera que el aprendizaje y la adaptación de los jugadores, se lleve a cabo de forma que puedan expresar su competencia, y que puedan aprender la forma adecuada de superar sus carencias.
- Comprender, en los entrenamientos y en la competición, que todos los jugadores necesitan sentirse competentes, y que esta es una motivación básica para estar en un equipo: desarrollo mi competencia no solamente gracias al trabajo individual, sino también gracias a la interdependencia con mis compañeros y el entrenador.

Y, por favor, créanos cuando les decimos que todos los jugadores de equipo están en disposición de aprender. Algunos, lo piden explícitamente. Otros, tácitamente, lo desean. Y los que parecen oponerse a la necesidad de aprender táctica o técnicamente, pueden llevar a cabo aprendizajes extraordinarios en el área de la competencia de interdependencia, de cooperación o, como veremos, de pertenencia al equipo.

Pero tiene que existir alguien que reconozca esta necesidad o disposición, y que disponga también de la actitud pedagógica necesaria, y que no se desanime por las inevitables cristalizaciones y bloqueos propios de la actividad física y deportiva. Un ejemplo. Un jugador de alto rendimiento era un excelente medio de contención, cooperador, efectivo y discreto, explícitamente pedía seguir aprendiendo, mejorar puntos que él consideraba que iban todo lo bien que él quisiera, sin embargo para su entrenador "todo iba bien", "lo hacía bien" y no tuvo el tiempo, ni el deseo de enseñar y responder a las demandas de dicho jugador, alabándolo en privado jamás puntualizo los aspectos en los que le reconocía una enorme competencia, tenía la creencia que, retroalimentar positivamente a un jugador lo hacía conformista, éste joven comenzó una serie de modificaciones de ensayo y error, queriendo mejorar, obteniendo justamente lo contrario, al final, decidió que el fútbol no era para él y se retiró prematuramente de toda actividad deportiva, porque de acuerdo a su percepción no era suficientemente bueno...

17. Pertenencia al equipo

En el apartado anterior ya se ha hecho una referencia de peso a uno de los conceptos clave -para nosotros- de la psicología del deporte: la autoeficacia.

A nivel de equipo, existe también la necesidad por parte de cada uno de sus integrantes, incluyendo al entrenador, de conocer el estado de la confianza del grupo en sus capacidades de rendimiento, en el mismo sentido que ocurre con la autoeficacia individual. Este concepto se llama moral de equipo, y equivale a la creencia en nuestras capacidades para obtener un rendimiento eficaz. Como pueden ver, se trata de un concepto operativo de rendimiento de equipo que tampoco correlaciona directamente con el concepto de cohesión. Cada jugador aporta no solamente el esfuerzo, como hemos visto con el concepto de cooperación, sino también sus creencias y actitudes, que se traslucen -evidentemente- a través de su comportamiento deportivo.

Una de las creencias fundamentales que poseen en mayor o menor medida los jugadores, relacionada directamente con el concepto de autoeficacia colectiva, es el de pertenencia al equipo. Es evidente que un equipo puede estar muy cohesionado en el sentido de tarea o de afiliación, pero que este hecho no implica necesariamente que sus integrantes se sientan como pertenecientes a un equipo determinado.

Hemos de recordar de nuevo que una de las diferencias fundamentales entre un equipo deportivo y un grupo es que el primero posee necesariamente un objetivo hacia el que orienta su actividad. Recordemos el concepto de tripulación. Y –en este punto– el entrenador, si desea generar esa sensación de pertenencia al equipo como una de las creencias y actividades de sus jugadores, deberá ser capaz de mostrar claramente el objetivo como el polo de atracción de la pertenencia. ¿Cuántos equipos, sobre todo de jóvenes, fracasan en este último apartado porque únicamente poseen el concepto de práctica, de actividad y juego?. ¿Cuántos de ellos no intentan incorporar gracias a la creencia en el valor de la pertenencia al equipo, algún valor o actitud determinado?. Sin embargo, podemos ver que en otros casos, tanto en los equipos de base como en los orientados al rendimiento, el jugador que entra en el equipo tiene la posibilidad de cooperar no solamente deportivamente, mediante su esfuerzo y su capacidad de aprendizaje, sino que también puede sentirse más o menos perteneciente al equipo (no solamente desde el punto de vista de la cohesión, es decir, sociológicamente) sino desde el punto del objetivo común, los valores y actitudes que se proponen en el equipo, y, por último, por la autoeficacia colectiva, o moral de equipo.

Un entrenador consciente de estos hechos, no debería dejar de lado este nivel de posibilidades de integración de los jugadores dentro del equipo, complementario de los demás: físico, técnico, táctico, de cohesión y de cooperación.

Pero la pregunta, sobre todo en las condiciones actuales de determinados deportes de equipo, como es el fútbol, queda en pie: ¿Se puede hablar de una determinada “filosofía” del equipo?. ¿Y que, además, no caiga en la extremada localización, incluso étnica, por un lado, o en el más globalizador mercantilismo en el otro?. Posiblemente el entrenador consciente, del que hablábamos antes, seguramente será capaz de buscar símbolos, iconos y objetivos que propongan una posibilidad de pertenencia a cualquier jugador, mediante recursos más sencillos que los anteriores, y que también le permitan a él sentirse perteneciente al equipo. ¿De qué tipo de recursos estamos hablando?. Pues es evidente que de todos aquellos que hacen referencia al proceso continuo y sin fin de la creación, el mantenimiento y el desarrollo de un equipo. Desde el establecimiento de reglas comunes aceptadas y compartidas por todos los miembros del equipo, lo que incluye también a los directivos como al staff); el uso inteligente y eficaz de los indicadores de pertenencia externos como son las apariciones de los miembros del equipo ante la prensa y los uniformes, por ejemplo; la organización y planificación de los tiempos y los espacios comunes; la creación de un espacio social propio y único del equipo en el seno de la sociedad que permita una valoración del equipo como una entidad que se mantiene en lo deportivo tanto como en lo social; el uso también inteligente y flexible de la “memoria colectiva”, es decir de la historia de la competición de ese equipo (hitos, grandes jugadores, masa social, las “grandes esperanzas”, preocupación por el pasado, no solamente por los jóvenes y el futuro); y por último, sin agotar las posibilidades, una selección correcta de los objetivos de competición, que permita adaptarlos según la capacidad del equipo, y que provea de la máxima expectativa de autoeficacia colectiva.

Únicamente de esta manera, sin recurrir, tal como hemos dicho, a circunstancias extremas, se puede obtener la posibilidad de que los jugadores, entrenador y el resto del equipo puedan sentirse pertenecientes a un equipo. ¿Incluso podríamos decir, aunque el concepto no es

estrictamente psicológico, que solamente así deberíamos proporcionar la posibilidad tanto a jugadores como a la sociedad que lo envuelve, de sentirse “orgullosos” de su pertenencia al equipo?.

El legendario “coach” de los Green Bay Packers, Vince Lombardi, según cuenta la tradición, es un excelente ejemplo de éste punto, utilizando los recursos antes mencionados, y su propia identidad y sentido de pertenencia, (algo que sin duda no es característico de muchos entrenadores que apenas están dejando una camiseta, ya tienen puesta la otra), lograba crear en sus jugadores un sentido de orgullo por ser parte de éste equipo.

18. ¿Instructor o líder del equipo?

A menudo se plantea esta bifurcación en el trabajo del entrenador, aunque él mismo no sea totalmente consciente de ella. Como ocurre en muchas de las actividades humanas, los conocimientos técnicos (en diferentes ciencias del deporte, en este caso) pueden determinar el comportamiento de un entrenador. Es decir, su necesidad y tal vez su capacidad de transmitir conocimientos acerca del deporte pueden imponerse claramente sobre la importancia de entender su papel como líder de un equipo. Existe, además, un factor adicional que hemos rozado anteriormente, que es de las gratificaciones que puede obtener un entrenador mediante la práctica del deporte de los jugadores por él entrenados. Muy pocas veces se puede obtener una retroalimentación eficiente acerca de los resultados del trabajo de un entrenador. Normalmente, es juzgado en función de los resultados o bien de su equipo, o bien de los jugadores que se han formado con él, respecto de sus estadísticas individuales. Pero es muy difícil obtener información eficiente y contrastable acerca de los resultados del trabajo del entrenador respecto a la creación, la mejora o el mantenimiento de un equipo.

No existen –de hecho– más que datos muy puntuales y anecdóticos acerca de la correlación existente entre los distintos estilos de dirección de equipo y el rendimiento del equipo, considerado de forma grupal. Ni siquiera cuando se ha tenido en cuenta como variable intermedia el concepto de cohesión de equipo. Sin embargo, es indudable que la transmisión de conocimientos de carácter más técnico, sobre todo si se trabaja a partir de niveles medios o bajos de salida, implicará que las mejoras serán absolutamente apreciables y además de forma rápida. Un entrenador orientado a su propio rendimiento puede verse tentado a optar por este tipo de trabajo frente a otros que proporcionan de forma más dificultosa y tardía el reconocimiento. Así pues, posiblemente el entrenador deportivo tendrá que hacer frente –en un momento u otro de su carrera– a alguna decisión respecto a los siguientes dilemas.

¿Enseño técnicas o mejoro personas?

Es evidente, que para el entrenador la enseñanza puede plantearse en función de “lo” que se ha de enseñar, con lo que lo prioritario es la técnica, o en función de la “persona” que lo ha de recibir, e integrarla, con lo que la función básica es la pedagógica y el centro de la actividad es el jugador. Esto implica, por lo tanto, adaptarse a los distintos ritmos de aprendizaje, a las distintas capacidades y a la creencia de que todo es –en última instancia– enseñable y entrenable.

¿Resultados ahora o en el futuro?

También parece ser evidente que la eventualidad, o precariedad, en el trabajo de los entrenadores, implica que la visión de la relación con los resultados tiene que estar mediatizada, por este tipo de presión en la mayor parte de los casos. Sea por esto, o por el estilo propio de motivación del entrenador, pueden existir directores técnicos que necesiten, o prefieran, o deseen, o no tengan

más remedio que obtener resultados inmediatos o en el menor plazo posible. Este tipo de fijación de objetivos, que a veces se confunde con el trivial “día a día”, o “partido a partido”, está de acuerdo – desgraciadamente- con el ritmo de trabajo de los entrenadores e incluso de algunos jugadores de alto nivel, cuyas expectativas de continuidad son bastante reducidas y no van más allá de los dos o tres años. En otros casos, paralelos a éste, la eventualidad no es deseada sino que es externa e impuesta al entrenador. De todas formas, parece existir una grave fractura o incongruencia entre los ritmos de expectativas de resultados entre los distintos actores de esta situación deportiva. Para extraer el máximo rendimiento debería darse una situación de máxima homogeneidad, ya sea mediante el uso intencional del establecimiento de objetivos, ya sea por acuerdo explícito entre el entrenador y el resto de la plantilla de jugadores.

¿Uso mi autoridad o enseño a confiar?

Cómo líder del equipo, tal vez el principal dilema que se le plantea a un entrenador, aparte de otras consideraciones respecto al estilo de dirección de equipo; es, hasta que punto su actitud trasluce el mantenimiento de la autoridad, cada vez, en cada una de las distintas situaciones, y al seguir cada una de las instrucciones; o bien la conducta de sus jugadores es el resultado de aplicar a su práctica deportiva, la confianza que tienen en la bondad de las instrucciones del entrenador. En otras palabras, y convirtiendo el dilema en una pregunta, ¿mis jugadores responderán a mis indicaciones porque soy el entrenador, o bien porque tienen confianza en mí? Por suerte, existe una importante bibliografía en portugués y castellano acerca de los factores, condicionantes y determinantes del papel de líder de un equipo (destacaremos a Serpa, 1999 y Alves, 2000) que nos permitirán profundizar teórica y prácticamente en el engarce entre las funciones del líder y las del resto de jugadores del equipo. Si consideramos las teorías de forma global, podemos observar que estamos tratando en realidad de la delegación de responsabilidad, que comúnmente se establece como el criterio más importante para determinar los perfiles autocráticos o democráticos de los líderes-entrenadores. En el primer caso, la responsabilidad pertenece por entero al entrenador, y los jugadores únicamente son responsables de decidir seguirla o no. En el segundo caso, cuando genero un clima en el que las instrucciones se siguen por confianza, no existe una aceptación automática de la autoridad del entrenador. La responsabilidad se comparte, ya que no hay una exigencia absoluta y dictatorial por parte del entrenador, y se asume por parte del jugador. Desde el punto de vista del estilo de dirección de personas, son dos sistemas totalmente distintos, pero que también exigen esfuerzos muy distintos a los protagonistas, tanto a los entrenadores como a los jugadores.

¿Realizo mis actividades de por sí, o las uso para transmitir ideas?

Tal vez sería incorrecto asegurar que una gran parte de entrenadores utilizan sus entrenamientos, tácticos, físicos y técnicos como actividades cuyo fin acaba en sí mismas. Pero es seguro que sí existen algunos que los hacen. O sea, que plantean las actividades como un objetivo a cumplir, finalistas, y que no las entienden ni usan como medios para la obtención de otros objetivos. Esto es realmente grave, especialmente en las edades más jóvenes, ya que un entrenador ha de saber que toda actividad deportiva transmite de forma ineludible algo más, sean creencias, actitudes, normas o valores, y si el no intenta controlar el proceso, éste, que es inevitable, queda en manos de otros agentes. Pero no en sus manos, sin ninguna duda. Por lo tanto, y pecando de atrevidos, podríamos decir que atendiendo a esto, existirían dos perfiles distintos de entrenadores, aquellos que centran su interés fundamental en la enseñanza y transmisión de actividades técnicas, físicas y tácticas, y aquellos que, usándolas como la parte fundamental de sus entrenamientos, las emplean

como medios de transmisión de conceptos de juego, de actitudes frente a la competición e incluso de valores frente a la vida. En definitiva, estamos hablando de que, a cambio de perder un poco de control como técnico frente a los jugadores, tal vez puedo –como entrenador- transmitir ideas acerca de mi concepción global del juego. Es bien conocido, pero desgraciadamente poco aplicado por muchos entrenadores, y por lo tanto, importante destacar, que los jugadores aumentan su nivel de confianza en los entrenadores que explican los objetivos de sus entrenamientos, si el deportista sabe, como el desarrollo de ciertas habilidades, o el trabajo físico o, incluso el entrenamiento psicológico, se verá reflejado en opciones y herramientas útiles y en situaciones pertinentes para enfrentar la situación competitiva.

19. El centro del caos

Normalmente no se subraya suficientemente, en mi opinión, la tremenda importancia que el dinamismo de la situación deportiva tiene respecto de las habilidades psicológicas de los participantes. Las cosas ocurren en función –siempre- de un determinado ritmo y una dinámica determinada. Dentro del entreno, de la competición, a lo largo de la temporada, según mis expectativas temporales, según la presión del tiempo, según el tiempo necesario para llevar a cabo las acciones deportivas en cada uno de los casos. Todo esto conforma una situación en la que –obligatoriamente- destaca aquel deportista (jugador, entrenador) que es capaz de permanecer en una situación tal, que tenga en cuenta al tiempo como un factor más (cansancio, tanteo, táctica, contrario), pero que puede trabajar “con” él, no como un factor decisivo, al que debo adaptar mis tomas de decisiones y mi ejecución deportiva. Y –además- destacará aquel deportista que vea esto último, y que sepa ser el centro sereno del caos de la situación. No hay duda que será él, al que buscarán sus compañeros a la hora de llevar a cabo acciones individuales o colectivas; no existe tampoco duda de que, desde su papel como entrenador, los jugadores lo buscarán en las situaciones “caóticas” o críticas, con la confianza de encontrar calma y una toma de decisiones que se ha basado en factores que ellos –por la presión, por sus características personales- no han podido tomar en consideración.

Así, yo, como entrenador, debo ver cosas distintas de las que ven los jugadores. Y los jugadores necesitan cosas distintas de mí en cada situación de la competición: instrucción y dirección en momentos de apuro, apoyo y afiliación en momentos de más tranquilidad. Dependiendo de la situación mi estilo necesitará adaptarse a los requerimientos de los jugadores. Pero solamente podré responder correctamente a estas necesidades si soy capaz de analizar la situación en un plano distinto. Podríamos decir, usando un término extraído de otro contexto, que se exige que el entrenador tenga una meta-visión. Y que, viendo los mismos hechos, las mismas conductas que puede ver un espectador, un jugador, o un periodista, por ejemplo, sepa interpretarlos en un nivel distinto. Por último, en este punto, y tal como antes hemos visto, el equivocarse es una parte fundamental de la práctica deportiva. Y también lo es el reconocimiento de haber cometido los errores. Toda la teoría del conocimiento de resultados se basa en las distintas modalidades de feedback en este sentido. Pero un entrenador, en el dinamismo de la competición no puede llevar a cabo el mismo planteamiento que en el entrenamiento o en la planificación.

Para un entrenador, los errores se analizan, pero no le detienen. La asunción de toma de decisiones bajo riesgo implica, siempre, una importante posibilidad de equivocarse. Sin embargo, no debe detener la cadena de toma de decisiones, ya que la situación de dependencia respecto de los jugadores hace especialmente crítico el bloquearse o el reconsiderar por un tiempo determinado la situación, interfiriendo con el rendimiento dinámico del equipo.

Además, en donde va a “recargarse” un jugador dentro de la situación crítica, sino es en su entrenador, es él, quien aportará el punto de apoyo necesario al jugador que siente que nada o poco es controlable, que la situación “se le escapa de las manos”, y es aquí cuando el convertirse en la calma dentro del caos, toma una relevancia, tanto en el desarrollo de un sentido de cooperación, como el de credibilidad y confianza que un equipo depositara –o no- en su entrenador.

20. El papel del entrenador y el rendimiento

Mi eficacia es proporcional al rendimiento de mi jugador “menos bueno”. O como se menciona en el “argot” deportivo, mi equipo es tan fuerte, como el más débil de mis hombres. Podríamos proponer una máxima: la eficacia del entrenador de un equipo deportivo, debe medirse en función del rendimiento deportivo –y de la progresión, si somos capaces de intentar observarla, y tenemos algún tipo de dato que nos pueda permitir objetivarla!- de su jugador “menos bueno”.

Frente a esta concepción, y lo que conlleva, existe otra, que iguala la eficacia del entrenador a la de su jugador más hábil. Parece evidente que se trata de otra de las muchas decisiones que hemos planteado aquí y que son necesarias llevar a cabo para determinar un estilo u otro de entrenador.

Como hemos visto anteriormente, todos los jugadores son necesarios. Pero, en palabras de Rudyard Kipling, no puede existir ningún lobo, que sobreviva y pueda seguir cazando, sin el resto de su manada. Actuará solitariamente, pero en función de lo que los demás hagan por él. Pero, a su vez, la manada no tendrá sentido sin cada uno de los lobos considerados individualmente.

Todo entrenador debería tener presente su planteamiento de prioridades respecto a esto último: ¿promociono un estilo individualista, o colectivo?. Y, más importante aún, ¿cuál será más eficaz para el equipo?. Y, por último, en nuestra opinión, todo entrenador debe tratar de responder a la siguiente pregunta, antes de plantearse la decisión de entrenar:

¿Cuál es mi motivación para entrenar?

En este capítulo, tal como hemos dicho, no hemos tratado de estudiar detenidamente la motivación de los jugadores o los entrenadores. Pero sí que hemos tratado de destacar aspectos no usuales de este concepto deportivo, aunque tal vez posean un sentido empírico relevante. Uno más, en este sentido, es el concepto de congruencia, entre las distintas motivaciones de los componentes de la situación deportiva. Es decir, tal vez sería tan relevante como los distintos estilos motivacionales, el hecho de que éstos fueran coherentes o bien congruentes, respecto de la motivación resultante y del rendimiento. Por lo tanto, ¿cómo puedo intentar motivar un jugador si no sé cuál es mi estilo motivacional?. Rendimiento, ejecución, corto plazo, largo plazo, autocracia, delegación de responsabilidad, sea el que sea, ha de ser conocido por mí y trasladado eficientemente a mis jugadores para que se pueda establecer una correcta resolución de estilos y obtener el máximo acuerdo en función del rendimiento.

De la claridad y honestidad con que pueda responder a estas interrogantes, dependerá la eficacia con la que pueda transmitirlo a mis jugadores, y a su vez, estos podrán responder, conductualmente de manera más congruente a mis expectativas, objetivos y motivaciones.

2.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, J. (2000) Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9, 1-2, 123-134.
- Bandura, A. (1992) Exercise of Personal Agency Through the Self-Efficacy Mechanism. En R. Schwarzer (ed.) *Self-Efficacy*. Bristol, PA: Taylor & Francis.
- Carron, A.V. (1982) Cohesiveness in sport groups. Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Cratty, B.J. y Hanin, Y. (1980) *The athlete in the sports team: social-psychology guidelines for coaches and athletes*. Denver: Love Publishers.
- Cruz, J. (1996) ¿Existe un deporte educativo?. Papel de las competiciones deportivas en el proceso de socialización del niño. *Revista de Psicología del Deporte*, 9-10, 111-132.
- García-Mas, A. (2001) Cooperación y competición en equipos deportivos. Un estudio preliminar. *Análisis Psicológico* (en prensa).
- García-Mas, A. (2000) La autoeficacia y las ciencias del movimiento humano". Conferencia en el III Seminario Internacional de Ciencias del Movimiento Humano, Instituto Porto Alegre da Igreja Metodista, Porto Alegre, Brasil.
- García-Mas, A. Vicens, P. (1994) La psicología del equipo deportivo. Cooperación y rendimiento. *Revista de Psicología del Deporte*, 6, 79-88.
- Hanin, Y. L. (2000) Soccer and Emotion: enhancing or impairing performance?. En J. Bangsbo (ed) *Soccer and science*. Copenhagen, Denmark: University of Copenhagen.
- Jackson, Phil (1995) *Sacred Hoops*. Nueva York: Hyperion.
- Roberts, G. (1995) *Motivación en el deporte y el ejercicio*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Serpa, S. (1999) *Treinador e Liderança no desporto*. En F. Guillén (ed) *La Psicología del Deporte al final del Milenio*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de LPGC, Servicio de Publicaciones.
- Smith, R. y Smoll, F. (1996) *Way to go, coach!*. Portola Valley, CA: Warde Publishers.
- Ungerleider, S. (1996) *Mental training for Peak Performance*. Emmaus Press: Pennsylvania.