

Entrenador: Herramientas para definir su filosofía

Lic. Carlos Giesenow

El liderazgo es uno de los fenómenos más estudiados y, a la vez, posiblemente menos comprendidos de la experiencia humana. Es por ello, entre otros motivos, que no existe ninguna definición universalmente aceptada para este concepto. Entre las múltiples definiciones existentes, se puede resaltar que el **liderazgo es un proceso conductual de influencia entre individuos y grupos hacia el logro de objetivos**. Esta definición implica diversas conductas como: tomar decisiones, emplear técnicas motivacionales, brindar feedback, establecer relaciones interpersonales y dirigir al grupo con confianza. Planteada así, la relación es dinámica, no solo el líder influye sobre el equipo, sino que el equipo también influye sobre el conductor. Es un contrato psicológico entre el entrenador y los deportistas; este contrato tiene una variedad de expectativas, demandas y requisitos para ambos lados.

A su vez, para ser considerado efectivo en el ámbito deportivo, cada líder formal tiene dos responsabilidades básicas que debe cumplir:

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

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

Efectos del liderazgo efectivo

Cuando el liderazgo es efectivo los deportistas:

Luchan más y mejor para conseguir el objetivo propuesto; tienen mayor autoconfianza.

Aprenden todo aquello que potencie su actividad deportiva.

Se sienten más integrados en el grupo, con lo que su motivación se ve favorecida.

Disfrutan más con una actividad que exige esfuerzo de su parte.

En definitiva, el liderazgo efectivo produce mejoras en:

Rendimiento, Satisfacción y Cohesión Grupal

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

Para poder ser un entrenador de éxito es necesario **definir y adoptar una filosofía y unos objetivos propios**. Esta **filosofía personal** va a estar formada por las **creencias y principios que sirven como guía para la acción**; por ejemplo, ayudan en la toma de decisiones y organizan las prioridades. Es como tener un par de gafas que *filtran* la realidad a través de las creencias, los valores, las opiniones y las experiencias que uno posea. Tiene una influencia

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

Muchos entrenadores se desencantan con esta idea de “la filosofía”, les resulta difícil entender cómo su filosofía impacta sobre su quehacer diario y los problemas que deben enfrentar. Sin embargo, la filosofía de entrenamiento o de enseñanza que pueda tener un líder de grupo es, en realidad, una cuestión sumamente práctica. La concepción que tenga del entrenamiento lo lleva, por ejemplo, a formular las reglas de funcionamiento de su equipo, los objetivos a corto, mediano y largo plazo, el estilo de juego, las pautas para las relaciones interpersonales, la disciplina y el control del entrenamiento, los códigos de conducta de los deportistas y muchos otros aspectos como los métodos de motivación y la manera de enfrentar los problemas y conflictos.

Aunque la filosofía se ve en cada acción que el entrenador emprende, muchos no se involucran en un proceso explícito para definirla. Es decir, no siempre es elaborada conscientemente y de forma reflexiva. El desarrollo de una filosofía como entrenador tiene dos tareas principales:

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

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

¿Cuáles son sus motivos para ser entrenador?

Los entrenadores citan frecuentemente los siguientes motivos:

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

Herramientas para desarrollar una filosofía propia

Para definir la filosofía propia es preciso realizar primero un proceso de reflexión e introspección bastante profundo. La idea central y punto de

partida aquí es conocerse, comprenderse y ser honesto y coherente con uno mismo ya que el respeto de los demás se va a lograr respetándose primero uno mismo.

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

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

¿Por qué practico o participo de este deporte?

¿Por qué soy entrenador?

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

¿Qué quiero lograr dentro de este deporte?

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

¿Estoy yendo en la dirección que quiero?

¿Me comporto guiado por mi filosofía?

¿Tengo una meta a largo plazo (misión)?

¿Mi comportamiento está en función de mis metas?

¿Cómo puedo mejorar?

¿Disfruto de lo que estoy haciendo?

¿Qué aspectos no me agradan de esta actividad?

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

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

¿Qué quiero transmitir a este grupo de deportistas?

¿Qué legado quiero dejar en esta institución?

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

¿Quién soy yo?

¿Qué quiero lograr en la vida?

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

Definir todos estos aspectos es un proceso continuo, interno, íntimo y personal; se adquiere a través de la experiencia e introspección. Si bien alguien los puede guiar, nadie va a poder hacerlo por ustedes, ni tampoco se puede tomar una filosofía prestada. Es un proceso continuo porque periódicamente uno puede volver a hacerse estas preguntas ya que las experiencias y el crecimiento personal hacen que uno

vaya reformulando sus objetivos y su visión del mundo. También es importante conservar una mente abierta y ser sincero con uno mismo para seguir creciendo personal y profesionalmente.

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

Hay otras acciones que uno puede emprender que ayudan a definir la filosofía. Entre ellas se sugieren:

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

Pensar en el entrenador que más los *marcó* en su carrera deportiva, ¿qué cualidades tenía?, ¿qué le transmitió?

Analizar entrenadores que uno admira. ¿Sobre qué principios y valores basan su accionar? Si bien, como se señaló, es conveniente desarrollar una filosofía propia, cuando uno se está iniciando en la profesión y en este análisis es lógico tomar alguien como modelo y referente. Para esto puede servir leer libros sobre otros entrenadores, asistir a clínicas, e incluso entrevistarlos si es posible. Si uno intenta copiar *todo* de otra persona ese emprendimiento tenderá a fracasar, a la larga conviene decidir basado en quien uno es, pero a veces no está mal probar ideas de otros hasta formarse una experiencia y opinión propia.

Automonitorearse, por ejemplo, llevar un registro de las acciones propias, en papel o esto se puede realizar con la asistencia de alguien que lo filme (a usted como entrenador, no al equipo) durante un partido o entrenamiento y luego analizar la grabación. ¿Se reconoce en los gestos, las actitudes? ¿Encontró algo que no esperaba? ¿Lo deja conforme su presencia, la forma en que transmite los mensajes, etc.? ¿Conserva la compostura en momentos tensos?

Apoyarse en un mentor quien también los ayuda a esclarecer su filosofía, alguien de mayor experiencia que uno realmente respete y confíe, a quien uno puede llevarle sus problemas para construir juntos una solución y/o aprender de cómo ha resuelto situaciones similares.

Finalmente, otra consigna que puede ayudar es realizar un listado de cinco criterios (entre los cuales uno no sea “ganar”) con los cuales usted evalúa su éxito como entrenador. A continuación, intente cuantificar u operacionalizar cada criterio citado, es decir, anote cómo se daría cuenta de que está cumpliendo dicho criterio, de que está en camino de satisfacerlo o de qué manera sabría que lo ha logrado.

Los hechos van a poner a prueba estos principios, ante las dificultades se va a hacer evidente si uno está convencido de su filosofía y si ésta es consistente o no. Sin embargo, apegarse a una filosofía puede traer cierta dosis de frustración. Louis Van Gaal, entrenador de fútbol, al decidir marcharse del Barcelona F. C. señaló que “Núñez [el presidente de la institución] me fichó por mi filosofía, por mi personalidad, por mi carácter y por el juego que

hacia el Ajax. Pero mi filosofía no se corresponde con la cultura de este país y jamás la pude desarrollar". El director técnico holandés deja entrever con esto que uno de los motivos que lo llevaron a alejarse del puesto es el no haber podido transmitir su filosofía al equipo con el que trabajó y que prefiere alejarse a cambiar su enfoque.

Conclusión

La labor del entrenador demanda gran responsabilidad y muchas horas de dedicación y trabajo. Está expuesto a muchas exigencias y presiones. Va a ser *tironeado* desde diferentes lugares por personas que pueden tener intereses contrapuestos. En este sentido, la filosofía es también una salvaguarda para los momentos difíciles, las premisas básicas a las cuales uno vuelve cuando siente que ha extraviado el camino, y una guía en las situaciones de tensión y confusión. Desarrollar una sólida filosofía es una forma que el entrenador tiene de cuidar al equipo cuidándose primero él mismo.

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

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

Este texto está extraído y adaptado del libro **Psicología de los equipos deportivos** (Ed. Claridad).

Carlos Giesenow

www.cimaperformance.com

Psicólogo, especializado en clínica y deporte. Integrante del cuerpo técnico de las Selecciones Juveniles de la Federación del Voleibol Argentino (FeVA) y del Departamento de Psicología Deportiva del Fútbol Amateur en la Asociación Atlética Argentinos Juniors. Experiencia trabajando con deportistas de alto rendimiento de Selecciones Nacionales, profesionales y amateurs. Secretario de la Asociación de Psicología del Deporte Argentina (APDA). Docente en APDA, Universidad de Buenos Aires, Universidad de Belgrano y Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Asesor de tenis100 para la Copa Prince de tenis. Presentaciones en Congresos nacionales e internacionales, así como capacitaciones para federaciones deportivas y empresas. Autor del libro "Psicología de los equipos deportivos"