

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 “distraída” 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 generó 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 deberán aceptarse 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 multidisciplinar 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*. Emmauss Press: Pennsylvania.