

LAS NECESIDADES PSICOLOGICAS DEL ENTRENADOR

*Josep Marí Cortés
Departamento de Psicología del Deporte
Centro de Alto Rendimiento de Sant Cugat*

RESUMEN

El presente artículo tratará sobre algunas de las necesidades psicológicas del entrenador. Nos referimos al control de sus emociones, a la dirección del grupo de deportistas, a la gestión del entorno del grupo, y, finalmente, a la enseñanza de su deporte.

Nuestro objetivo no es solamente justificar la importancia de estas necesidades, sino ofrecer algunas pautas de actuación para afrontar tales requerimientos. En este sentido, se detallarán procedimientos de ajuste de la activación, criterios para variar el estilo de dirección grupal, estrategias para educar el entorno del deportista y técnicas de establecimiento de objetivos para facilitar la transmisión de conocimientos.

INTRODUCCION

Para organizar la exposición de los contenidos, partiremos de la figura de una pirámide dividida en cuatro niveles. En cada uno de ellos colocaremos una necesidad psicológica del entrenador. Aprovecharemos la figura para representar gráficamente las relaciones entre dichas necesidades. Así, en la base de la pirámide colocaremos el control emocional. Por encima, situaremos la dirección grupal. Inmediatamente después la gestión del entorno y, en la cúspide de la pirámide, la enseñanza del deporte. Para satisfacer una necesidad superior deberán completarse antes todas las inferiores.

A continuación definiremos el objetivo de cada una de las necesidades citadas.

Necesidades psicológicas del entrenador	Objetivo
Control emocional	Rendir al 100 % como entrenador
Dirección grupal	Establecer condiciones en el grupo de entrenamiento facilitadoras del aprendizaje y del rendimiento
Gestión del entorno	Evitar que las condiciones externas al grupo interfieran el aprendizaje y el rendimiento
Enseñanza del deporte	Transmitir eficazmente conocimientos

Ahora concretaremos las pautas que se consideran necesarias para afrontar estas necesidades.

Necesidad psicológica	Afrontamiento de la necesidad
Control emocional	- Ajuste del nivel de activación
Dirección grupal	- Refuerzo, castigo y extinción - Variación del estilo de dirección grupal - Facilitación de la claridad, aceptación y cumplimiento del rol
Gestión del entorno	- Normas para regular la relación del grupo con el entorno - Pautas para educar al entorno (padres, directivos, etc.)
Enseñanza del deporte	- Establecimiento de objetivos

Trataremos a continuación cada una de las pautas incluidas en la tabla anterior

PAUTAS DE ACTUACION

Ajuste del nivel de activación

Para que un individuo rinda en la medida de sus posibilidades en una tarea determinada necesita un determinado nivel de activación (**Yerkes & Dodson, 1908**). Para alcanzarlo, debería plantearse las siguientes preguntas:

- 1.- ¿ *Qué nivel de activación necesito para realizar correctamente esta tarea ?*.
 - a) Supongamos que la tarea consiste en dar instrucciones desde la banda
 - b) Supongamos también que ese entrenador precisa entre un 6 y un 8 de activación para ejecutar esa tarea con la máxima eficacia.

- 2.- ¿ *En qué nivel de activación estoy ahora ?*.
 - a) El entrenador debe aprender a interpretar las señales de activación que le envía su cuerpo y su mente
 - b) Supongamos que se encuentra en un nivel 9 de activación

- 3.- ¿ *Qué tengo que hacer para ajustarme ?*.
 - a) En este caso concreto, debe relajarse un punto

Para lograr el ajuste de la activación, el entrenador dispone de los siguientes recursos.

Pautas para relajar	Recurso	Pautas para activar
Pensar qué tengo que hacer para hacerlo bien	Pensamientos	Pensar qué pasará si sale mal
Evocar imágenes relajantes	Imágenes mentales	Evocar imágenes estresantes
Lenta y profunda	Respiración	Rápida y corta
Quedarse quieto	Ejercicio	Ejercicios físicos explosivos

El ajuste deberá practicarse en todas las situaciones del entrenamiento que lo requieran para que se muestre efectivo durante la competición.

Refuerzo, castigo y extinción

Para comunicarse eficazmente con sus jugadores, el entrenador debe construir sus mensajes en función del objetivo que persiguen y del jugador a quién van dirigidos. Los principios del aprendizaje (refuerzo, castigo y extinción) pueden ser criterios al servicio del entrenador.

Principio	¿ Para qué sirve ?.	¿ Cuándo usarlo ?.	¿ Cómo usarlo ?.
Refuerzo	<ul style="list-style-type: none">- Para aprender nuevas conductas deseables- Para mantener conductas deseables	<ul style="list-style-type: none">- Mucho al principio y poco después- A menudo cuando el carácter del deportista lo requiere	<ul style="list-style-type: none">- Justo después de que el jugador haga la conducta deseable- Reforzar también las aproximaciones a la conducta deseable
Castigo	<ul style="list-style-type: none">- Para eliminar conductas no deseables	<ul style="list-style-type: none">- Cuando la conducta no puede tolerarse	<ul style="list-style-type: none">- Avisar primero- Re-admitir al castigado- No castigar con ejercicios físicos- No perjudicar al equipo
Extinción	<ul style="list-style-type: none">- Para eliminar conductas no deseables	<ul style="list-style-type: none">- Cuando la conducta sí puede tolerarse- Cuando se pretende llamar la atención	<ul style="list-style-type: none">- Prescindir completamente del deportista

Variación del estilo de dirección grupal

Si convenimos que son tres los estilos básicos de dirección del grupo (directivo, democrático y permisivo), destacaremos que ninguno es válido para cualquier situación. Por tanto, el entrenador que mejor dirija sus jugadores será aquel que mejor sepa combinar los estilos en función de la situación, el objetivo y las diferencias individuales dentro del grupo.

Para orientar esta gestión, se exponen a continuación los límites de los estilos citados.

- a) El límite del estilo directivo son las posibilidades reales de los jugadores. Si se les exige por encima de sus posibilidades, probablemente los jugadores no van a poder responder a las demandas; por lo que es muy probable que se “quemem” y pierdan la confianza en su entrenador.

Aquellos jugadores que aún no saben lo suficiente de su deporte deben ser dirigidos utilizando este estilo. Ante situaciones límite, donde es preciso tomar rápidamente una decisión, y para tareas mecánicas y rutinarias, que no exigen decisiones, debería adoptarse un estilo de conducción directivo.

- b) El límite del estilo democrático está en el grado de autonomía de los deportistas. Si delega a los jugadores más responsabilidad de la que pueden asumir, harán un mal uso de ella.

Este estilo está especialmente indicado cuando el entrenador busca la implicación del deportista en su preparación deportiva. Deportistas que ya saben bastante, pero que no terminan de estar motivados, responden especialmente bien a este estilo

- c) El límite del estilo permisivo se sobrepasa cuando el entrenador pierde el control sobre el grupo. Por más que los deportistas decidan por sí mismos, siempre les debe quedar claro que lo hacen bajo la supervisión del entrenador.

Debe adoptarse mayoritariamente este estilo de dirección con deportistas que ya saben bastante de su deporte y que demuestran querer y estar motivados por seguir progresando. Cuando se precise dar un respiro al grupo o prepararlo para un período de mucha exigencia, está indicado utilizar una dirección permisiva.

Facilitación de la claridad, la aceptación y el cumplimiento del rol individual dentro del equipo

En un equipo de alto rendimiento, se asesoró al entrenador para que, durante la reunión técnica previa al partido, además de establecer objetivos grupales, fijara un par de metas para cada jugador. Se buscaba así clarificar el rol individual para el partido que se iba a disputar.

En segundo lugar, aprovechando el intervalo de tiempo que transcurría desde el final de la reunión y el inicio del calentamiento, se pedía a los jugadores que, en la línea de lo establecido por el entrenador, se marcaran dos objetivos para el partido, diciendo con sus palabras lo apuntado por el entrenador o añadiendo algún matiz a lo sugerido. De esta manera creemos se favorecía la aceptación del rol individual por parte del jugador.

Terminado el partido, se pedía a los jugadores que valoraran el nivel de logro de los objetivos establecidos. Esta valoración era revisada por el staff técnico. Si se producía algún desajuste entre ambas valoraciones, el equipo técnico se entrevistaba con el jugador para concretar mejor los criterios de logro. Este procedimiento estaba destinado a fomentar la percepción del cumplimiento del rol individual dentro del equipo

Esta metodología se mostró efectiva para fomentar la cohesión entre los miembros del equipo y contribuyó a la consecución de los objetivos del grupo (Marí y Font, 1993). Más tarde, con los mismos fines, se aplicó la misma metodología a las sesiones de entrenamiento técnico y táctico.

Normativas para regular la relación del grupo con el entorno

Cualquier relación del grupo con su entorno inmediato (padres, amigos, público, directiva, etc.) puede regularse por medio de normativas que eviten la interferencia de dichas relaciones en el proceso de aprendizaje y/o en el rendimiento de los jugadores.

Por ejemplo, José Antonio Camacho, ejerciendo como entrenador del R.C.D. Español, prohibía a sus jugadores que concedieran declaraciones a la prensa durante el descanso del partido. Quería evitar con esta medida que sus jugadores perdieran la concentración necesaria para seguir rindiendo.

Otro ejemplo se produjo durante unos Campeonatos de Europa de Tenis de Mesa para Jóvenes, celebrados en Chequia. El Seleccionador Nacional pidió a los padres de los jugadores que asistieron a la cita que no hablaran con sus hijos durante el intervalo comprendido entre las dos horas previas al partido y la hora posterior al mismo.

Cuando esta norma no era respetada se mantenía una reunión con los padres del jugador que la habían infringido. No tanto para sancionarles, sino más bien para hacerles tomar conciencia de la relación entre dicha norma y el rendimiento de su hijo.

Educar al entorno para que no interfiera

Con el mismo objetivo anterior puede educarse el entorno del deportista en los principios psicológicos más básicos que regulan la actividad deportiva. A modo de ejemplo incluiremos unos fragmentos de un artículo redactado para orientar a los padres interesados en contribuir al éxito del programa deportivo de sus hijos.

P*lanteamiento*

Partimos de la base que en los pabellones no solamente se forman jugadores profesionales. De estos, van a resultar finamente unos pocos. Nosotros entendemos que en los terrenos de juego también se forman personas. A veces, viendo el comportamiento de algunos padres, tenemos ser los únicos que reconocemos en este deporte una escuela para la vida. A veces, el baloncesto parece la excusa perfecta para proyectar ilusiones y frustraciones. Otras, se convierte en el hobby familiar preferido del fin de semana.

Si les parece bien, clasificaremos los diferentes tipos de padres que habitan las gradas de los pabellones donde tienen lugar los partidos que disputan sus hijos (**Smoll, 1984**). Aprovecharemos la ocasión para sugerir unas pautas de actuación a medida de las necesidades de cada tipo de padres. Eso sí, desde el más absoluto respeto a la labor de los padres.

P*adres desinteresados*

Probablemente ninguno de estos padres esté leyendo este artículo. Es más, difícilmente veréis a uno de ellos ocupando un lugar en la grada. Es esta falta de implicación en la programación deportiva de su hijo su principal característica. Su comportamiento nunca restará en la educación integral de su hijo, pero tampoco sumará.

Quizá no estéis participando, simplemente, porqué no sabéis cómo hacerlo. Nadie os lo ha contado, nunca lo habéis preguntado, a nadie se le ha ocurrido. El caso es que no sabéis por dónde empezar. Si es así, por favor, preguntar. Preguntar al entrenador de vuestro hijo cómo poner la primera piedra. Seguro que os ofrecerá más de una opción que se ajuste a vuestra disponibilidad.

P*adres entrenadores sin titulación*

Se colocan estratégicamente cerca de la banda o en el horizonte de la mirada del hijo. Disponen de unas enormes cuerdas vocales y de un sofisticado código de señales para indicar la táctica a seguir en cada jugada. Se molestan cuando interpretan que su hijo no sigue las instrucciones al pie de la letra, olvidando que la tarea del rival es dificultar esa puesta en escena. Critica abiertamente a los árbitros, discrepa con el entrenador y discute con quien no piense que su hijo es el mejor. Cuando el niño llega a casa, empieza la segunda parte del partido.

Los padres entrenadores sin titulación deberían tomar conciencia de tres consecuencias de su conducta en el funcionamiento de sus hijos, a saber:

- a) El hijo pierde la concentración, al tener que estar más pendiente de las instrucciones de su padre que del partido.
- b) El hijo se pone nervioso, al sentirse continuamente observado y enjuiciado. Sabe que si no juega a gusto del padre, o pierde, habrá bronca al llegar a casa.
- c) El hijo se confunde, al entrar en contradicción las intrucciones del padre con la táctica del entrenador.

Si realmente está convencido de que el entrenador tiene una idea equivocada sobre cómo debe jugar su hijo, se lo comente. Pero al entrenador, nunca a su hijo. Busque un buen momento, nunca en caliente

justo después del partido, siempre tranquilamente desde el respeto a su trabajo. De esta forma, una vez los dos de acuerdo, solamente le va a llegar a su hijo una sola flecha; la del entrenador. Que al jugador le llegue una sola flecha, no es únicamente bueno para este tipo de padres; lo es para todos sin excepción. Si usted no entiende de fútbol, confíe al entrenador este ámbito de la educación del jugador y refuerce, siempre que pueda, su actuación ante su hijo.

Padres asistencia técnica en carretera

La madre suele ocuparse de reponer las camisetas sudadas y de suministrar los bocadillos en el momento preciso. La hermana pequeña es la encargada de llenar de agua el bidón cuantas veces sea necesario. El hermano mayor, si es listo, se responsabiliza de la filmación del partido; no vaya a ser que gane al campeón y no quede constancia. El padre, a parte de conducir la furgoneta, asume el rol de psicólogo al escoger las dos palabras justas antes de que el hijo abandone las gradas.

En otras palabras, él sólo debe preocuparse de jugar; perdón, de ganar. Sí, sí, de ganar, pues si después de todo este esfuerzo colectivo no gana, nadie le va a recriminar nada, nadie le va a poner mala cara, pero él sabrá perfectamente que ha decepcionado a su equipo. Lo sabrá porque la semana pasada, cuando ganó sin esforzarse, lo recibieron con honores de capitán general.

Todo este montaje, a parte de ilustrar una peculiar forma de resolver el tiempo libre del fin de semana, impide al jugador acceder a una magnífica oportunidad de aprender a buscarse la vida, de aprender a valérselas por sí mismo. Esta autonomía la consideramos imprescindible para formarse como persona y para dar el salto a la élite deportiva. Por hacerle un favor a corto plazo, le estamos haciendo una mala jugada a largo término.

Padres bien orientados psicológicamente

En honor a la verdad, no queremos acabar este recorrido por la geografía de nuestros pabellones sin hacer referencia a una especie que, por suerte, se está reproduciendo a marchas forzadas; los padres bien orientados psicológicamente.

Ceden a su hijo al entrenador y aceptan que parte de la admiración que su hijo les destinaba va a desplazarse hacia el técnico. No se muestran competitivos con sus hijos y no relativizan las victorias de sus hijos con sus batallitas de juventud. Muestran auto-control emocional en la competición, para poder exigir luego a sus hijos el mismo comportamiento. Refuerzan el esfuerzo, la progresión y el disfrutar jugando. Cuando no han visto el partido, lo primero que preguntan es: ¿te lo has pasado bien?, ¿el revés te sale mejor?. o ¿cuántos amigos nuevos has conocido hoy?. Nunca se les ocurre preguntar ..., ¿has ganado ...?.

Esperamos haber provocado la reflexión. Tomar conciencia es el primer paso para cambiar una manera de comportarse por otra mejor.

Establecimiento de objetivos

El mero hecho de establecerse objetivos aumenta en más de un 50% la cantidad de trabajo para conseguirlos. Si cuando se establecen se cuenta con la implicación del jugador, esta cifra puede aumentar sensiblemente. Ahí radica la contribución de esta técnica psicológica a la facilitación del aprendizaje (**Locke et al., 1981**).

La técnica de establecimiento de objetivos comprende los siguientes pasos.

- 1.- Establecer objetivos en el tiempo.
- 2.- Definir los medios de trabajo necesarios para alcanzarlos.
- 3.- Concretar los sistemas de evaluación necesarios para saber si con esos medios se están logrando esos objetivos en los plazos previstos..

Veamos a continuación algunas de las características que deberán cumplir los objetivos para que faciliten el aprendizaje.

Característica	Explicación
Claros y detallados	El deportista debe saber exactamente qué se busca en cada momento de la preparación y qué tiene que hacer para conseguirlo.
Positivos	Es mejor centrarse en las oportunidades que en las limitaciones.
Realistas	Deben ser posibles, para no frustrar al jugador si no se consiguen, pero también muy difíciles de conseguir, para constituir un reto motivante para quien los persigue.
Controlables	El jugador debe tener la posibilidad de auto-evaluarse la consecución de sus objetivos en los plazos previstos.
Temporales	Para facilitar la motivación del jugador, los objetivos deben estar fijados en un plazo temporal concreto.
A varios niveles	Deben fijarse objetivos a nivel deportivo (psicológico, técnico, táctico y físico) y a nivel personal (familia, amigos, etc.) para que la consecución de unos facilite la de los otros

INTENCION

Con estas pautas esperamos haber atendido algunas de las necesidades psicológicas del entrenador Si os habéis sentido identificados en algún momento, no habrá sido casualidad; pues muchas de las necesidades y pautas contenidas en este artículo las hemos aprendido directamente de vosotros.

Referencias

- Locke, E.A. et al. (1981). Goal setting and task performance. **Psychological Bulletin**, 90, 125-152.
- Marí, J. y Font, J. (1993). Cohesión en equipos deportivos: Una aproximación a su evaluación e intervención. Actas de las **X Jornadas de la Asociación Catalana de Psicología del Deporte**, 19 y 20 de noviembre (Lérida).
- Smoll, F.L. (1984). Relaciones padres-entrenador: Mejorar la calidad de la experiencia deportiva. En **Psicología Aplicada al Deporte**, Williams, J.M. (Ed.). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Yerkes, R.M. & Dodson, J.D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. **Journal of Comparative and Neurologic Psychology**, 18, 459-489.