

MÓDULO 1

Ana Merayo

Psicóloga del deporte FC Barcelona

1.1. El entrenador y su entorno I

Introducción

Sabemos la importancia que juega el entorno y el papel protagonista de los entrenadores en el rendimiento y bienestar psicológico del deportista. En esta ocasión cambiaremos de protagonista y a lo largo de las próximas líneas hablaremos del entorno del entrenador, de la relevancia de conocer y comprender los contextos con los que diariamente interacciona.

Los entrenadores se desarrollan en entornos de presión, gestionan dificultades, marcan objetivos, toman decisiones, etc. Por lo que se convierte en una demanda recurrente conocer y comprender qué ocurre en los contextos más próximos, para entrenarse en base a las diferentes situaciones que se pueden encontrar a lo largo de una temporada deportiva.

De este modo, estudiaremos el entorno deportivo del entrenador. Allí se encuentran factores contextuales que influyen en su rendimiento.

Modelo sistémico - ecológico del sistema del entrenador

Vivimos en un mundo de constante cambio e interacción, donde las personas modificamos nuestra conducta, nos adaptamos y nos relacionamos con otros.

La ecología del desarrollo humano comprende el estudio científico de la progresiva acomodación mutua entre un ser humano activo, en desarrollo, y las propiedades cambiantes de los entornos inmediatos en los que vive la persona en desarrollo, en cuanto este proceso se ve afectado por las relaciones que establecen en estos entornos, y por los

contextos más grandes en los que se ven incluidos los entornos” (Bronfenbrenner, 1987, p. 40).

El deporte no está exento de estos acontecimientos, entendemos al entrenador como un individuo en constante desarrollo, con la propiedad de actuar en el entorno y el este en el entrenador.

La corriente ecológica se centra en estudiar y comprender la adaptación constante entre el ser humano dinámico y las características cambiantes de los entornos en los que se acomoda la persona. Este proceso se ve afectado por entornos más pequeños y por los contextos más amplios donde se encuentra el sujeto (Bronfenbrenner, 1987). Se habla de un sistema abierto, en el que se tiende a la relación constante y permanente con el resto de contextos e intercambio de información de forma recíproca, que tienden a la evolución constante. Tanto el entrenador-sujeto como el entorno se influyen mutuamente.

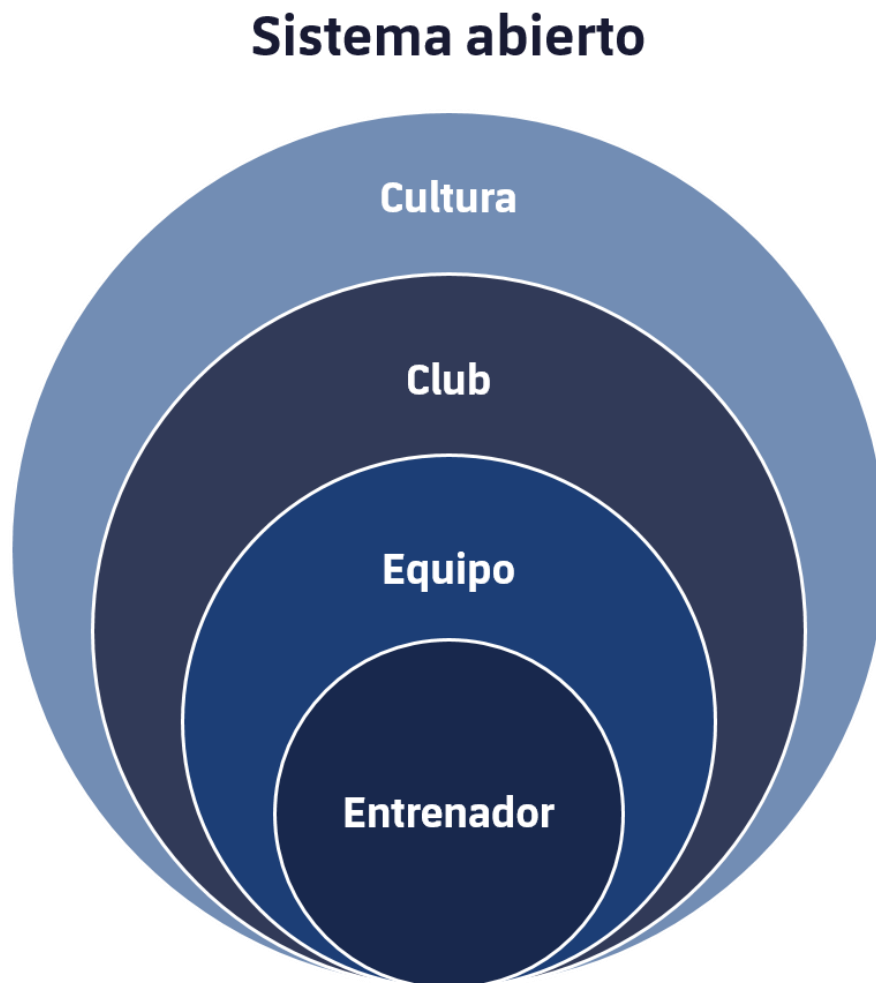
Un entrenador puede cambiar cada temporada (o incluso a mitad de temporada) de club y/o de categoría. Las circunstancias que le ocurren en su vida personal afectan su forma de entrenar, lo mismo que los resultados deportivos pueden interferir en su vida familiar. Además, el cambio de equipo a otro país se verá condicionado por la cultura y la creencia de donde se ubique.

Cuando hablamos de entorno, no solo se hace referencia al entorno que está más próximo al sujeto, sino que hablamos de un macrocontexto que incluye los contextos más próximos. Cada jugador, cada entrenador, cada árbitro, interactúa y se desarrolla en un contexto más próximo y único (familia, colegio, trabajo, etc.), que a su vez forma parte de uno más amplio (barrio, ciudad), que también forma parte de uno mayor (ciudad, comunidad, etc.).

Es necesario situar el desarrollo y/o actuación de cada persona dentro de un **contexto**, ya que no podemos interpretar comportamientos de la conducta humana sin entender que dicha conducta forma parte de un entorno influenciado por una historia particular y concreta. Por lo que hay que estudiar a cada individuo teniendo en cuenta la manera en la que el sujeto se relaciona con su contexto y los cambios que este genera en el sujeto y viceversa. La experiencia que una persona acumula a lo largo de su vida es lo que marca la forma de interpretación de su entorno y genera una acción concreta en este. Puede haber una misma realidad para diferentes personas, pero lo que hay que tener en cuenta es cómo se

percibe e interpreta la realidad individual, por lo que habrá tantas realidades como número de personas. Una misma acción deportiva, por ejemplo, una falta por parte del contrario, puede ser interpretada como múltiples realidades por parte del jugador que recibe la falta, el árbitro del partido, el público que ve el partido desde casa, el *linier* de la banda derecha, etc.

Figura 1: Sistema abierto



Fuente: Elaboración propia.

Hasta el momento hemos hablado de manera general sobre lo que es el modelo ecológico de Bronfenbrenner (1987). A continuación, vamos a profundizar en los diferentes contextos que el entrenador ha de conocer,

ya que con ello entenderá las afectaciones entre los entornos y cómo estos lo influyen, a su *staff* y a su equipo.

Microsistema

Es el contexto más inmediato del entrenador, en el que convive e interacciona cada día. En estos entornos se forman los valores, las creencias y los rasgos de personalidad que desarrolla a lo largo de sus vivencias. En este contexto entra la familia, el club donde entrena, el trabajo/centro de estudios, amigos, entre otros (Bronfenbrenner, 1979). A medida que más relaciones se sumen, más complejas se vuelven las interacciones y se verá expuesto a más influencias directas en su vida.

Si un entrenador comienza a trabajar en la base formativa de un club como 2º entrenador, en un primer momento su entorno más directo en la institución será el primer entrenador y el preparador físico de su equipo. Si luego de un tiempo se convierte en el entrenador titular, además se puede sumar la interacción con el coordinador de la base y el director técnico. En la medida en la que se haga cargo de categorías más elevadas en el club, probablemente aumentará el número de entornos con los que deba coordinar.

En la siguiente figura exponemos un ejemplo de las personas/departamentos con los que un entrenador de categorías superiores podría relacionarse, en mayor o menor medida, para el desempeño de sus funciones como técnico.

Figura 2: relaciones del entrenador

¿Con qué se relaciona el entrenador?



Fuente: elaboración propia

En la medida que un entrenador sube de nivel en las categorías del deporte en el que entrena, verá que los entornos con los que interactúa van en aumento. Por lo que, un entrenador de un **juvenil A** de fútbol, tendrá más entornos e interlocutores que un técnico del **benjamín**. Ya que este último no tendrá relación con los medios de comunicación, ni con la afición. Tampoco tendrá relación directa con la federación, porque de esto se encargará el coordinador. Además, el *staff* de técnicos y médicos será más reducido.

Mesosistema

Este sistema marca la coexistencia de dos o más entornos en los que el técnico interactúa de manera activa (familia, trabajo y vida social). Por lo que en el mesosistema pueden habitar más de un microsistema, que se verá aumentado si tiene más microsistemas.

Un entrenador fuera de las horas de su trabajo comparte sus horas en actividades de ocio y deporte, por ejemplo, una vez por semana juega un partido con el resto de entrenadores de las otras categorías. Además, una vez al mes, después del partido del primer equipo, va a cenar junto al resto de entrenadores, sus parejas e hijos.

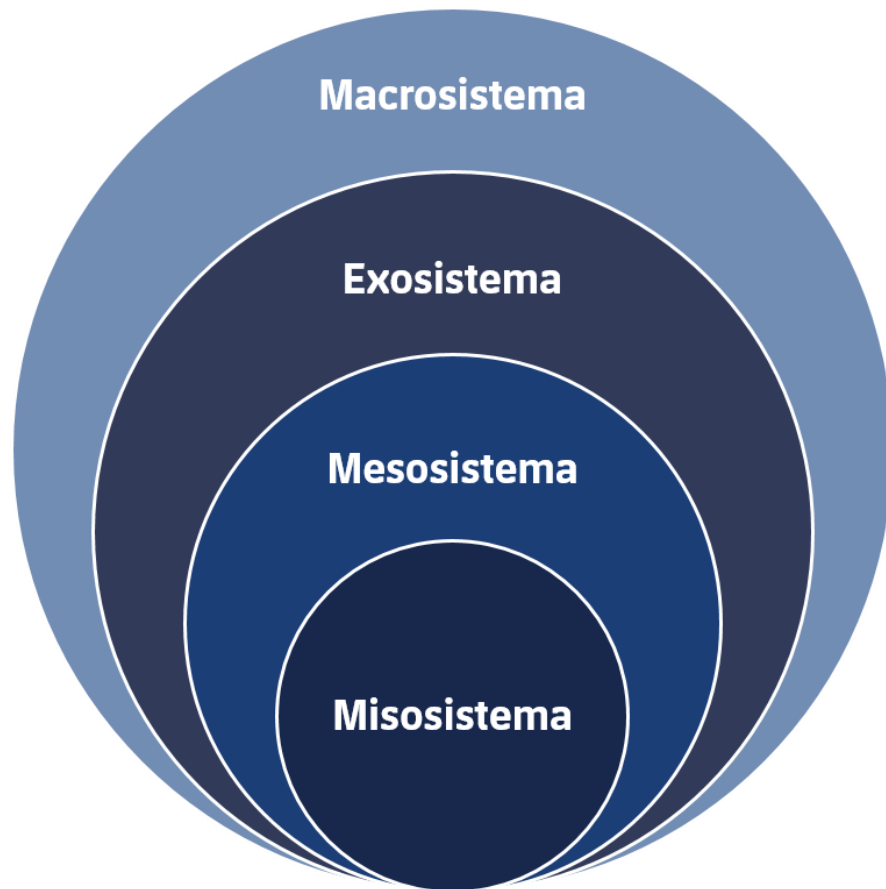
Exosistema

En el exosistema el sujeto no es participante activo, pero este entorno incluye al entrenador y todo lo que ocurra en dicho entorno lo termina afectando, al igual que al resto de sistemas, aunque no haga falta que esté de forma presente. Tiene que ver con cuestiones normativas y/o culturales (normas, valores, creencias y costumbres) del entorno más directo. En este caso, la normativa del club, la filosofía de la entidad a la que representan, la vecindad de la que forman parte, el cambio de la normativa en el deporte en el que entrena, etc. Todos estos ejemplos condicionan la conducta del sujeto, y cuando se produce un cambio ajeno a la participación directa del entrenador, modifica las pautas de comportamiento de este.

Macrosistema

Es el sistema que se corresponde, en forma y contenido, con los sistemas de menor orden lo cual involucra a: micro, meso y exosistemas, que pueda albergar, a nivel de subcultura o de la cultura en su totalidad (Bronfenbrenner, 1987). Por ejemplo, un colegio de secundaria, un equipo de básquet de un club determinado, una cafetería o un comercio de ropa, tienen aspectos y características específicas dentro de ciertos cánones en un mismo país, que los diferencian de otros. Con esto, el sistema de creencias, religión, políticas sociales y económicas de una determinada región afectan el desarrollo humano, y moldean y perfilan los diferentes sistemas que forman parte del macrosistema.

Figura 3: modelo ecológico



Modelo Ecológico de Bronfenbrenner, 1976

Fuente: Bronfenbrenner, 1987.

El entrenador y el entorno

En este punto abordaremos la gran variabilidad en cuanto a la dedicación profesional existente entre la población de entrenadores. Hay un alto porcentaje de técnicos deportivos que compatibilizan la práctica deportiva con su principal trabajo profesional, lo que se conoce como área de ocupación combinada. Otro elevado número son voluntarios en el entrenamiento del deporte; y, finalmente, están los que se dedican a tiempo completo y profesional, que es el menor de los casos.

Conocer la dedicación del entrenador, nos permite saber las horas que el entrenador puede dedicar a la preparación, estudio y práctica deportiva.

El entorno donde se lleva a cabo la práctica deportiva del entrenador es muy similar al del deportista. Y de la misma forma, podemos hablar de cómo alguno de estos factores influye de forma directa en el rendimiento del equipo (entendido como el conjunto de staff profesional y los deportistas), algunos de estos factores son:

- **Disposición de infraestructura y equipos:** se refiere a tener las condiciones necesarias para llevar a cabo el deporte que se practica. Hablamos de tener pistas de entreno y competición adecuadas (en calidad y disponibilidad), material de entreno en buenas condiciones, entrenadores cualificados, profesionales de la salud que formen y prevengan, etc. Imagine un equipo que entrena en un campo de tierra lleno de hoyos, esto aumenta la probabilidad de lesión en los jugadores; equipos que no pueden entrenar o lo hacen en horarios extremos (a primera hora de la mañana o a última de la noche, lo cual interfiere en las horas de descanso del deportista y en la dedicación de horas al estudio) porque han de compartir espacios deportivos donde los socios del club tienen preferencia de uso, etc. Estos son algunos ejemplos de situaciones más comunes de lo que nos gustaría.
- **Dedicación prioritaria al deporte:** entrenadores de equipos en categorías profesionales no disponen de una dedicación total debido a que no se les ofrecen contratos a tiempo completo. Por este motivo, han de combinar el deporte con su trabajo principal (lo mismo ocurre con los deportistas). Las demandas que existen en el deporte de alto rendimiento cada día son mayores, tanto en formación, esfuerzo y dedicación de los entrenadores, lo que requiere centrarse en el deporte como único trabajo.
- **Equipo técnico multidisciplinar:** disponer del equipo, y en coordinación con el entrenador principal, de un equipo de profesionales cualificados en diferentes áreas (preparación física, medicina, fisiología, psicología, nutrición, etc.). Imagine un jugador que después de sentir molestias es diagnosticado por un médico 2 o 3 semanas más tarde, y que, además, para hacer la recuperación no dispone de un fisioterapeuta que le oriente sobre los ejercicios que debe realizar para reforzar el área dañada, un preparador físico para preparar al deportista a superar las subidas de carga a lo largo de la temporada, un asesoramiento psicológico para trabajar las habilidades comunicativas y optimizar el liderazgo del entrenador, etc.

El equipo técnico multidisciplinar es un ejemplo claro del microsistema del jugador y del entrenador. Se debe tener en cuenta para conocer y gestionar las relaciones con el entorno más próximo.

- **Apoyo tecnológico:** disponer de tecnología que mida diversas variables del rendimiento del deportista de forma objetiva, permite conocer y orientar los entrenamientos de manera más efectiva desde una evidencia científica. El entrenador deberá describir qué es lo que quiere medir para tomar la decisión de qué tecnología adquirir según su presupuesto.

Si los entrenadores aumentaran la dedicación profesional (en los casos que no tengan una jornada de dedicación completa a la actividad deportiva), podrían tener una mayor formación en cuanto a conocimientos profesionales (estudio de su deporte y cómo enseñarlo), interpersonales (capacidad de relacionarse con los demás) e intrapersonales (autoconocimiento) para potenciar su efectividad (Côté y Gilbert, 2006; Gilbert y Côté, 2007). Si además se diera un aumento en la cantidad y calidad de los factores citados anteriormente (buenas instalaciones, un equipo multidisciplinar, material de calidad y última generación) podríamos plantear la hipótesis que ambas circunstancias aumentarían el rendimiento de los deportistas/equipo.

En conclusión, siendo conocedores del papel fundamental que los entrenadores desempeñan en la vida de un deportista, sobre todo en las etapas formativas, entender cuáles son las influencias que se reciben de los diversos entornos y cómo estas configuran la forma de entender y relacionarnos, se debería convertir en un objetivo prioritario de conocimiento para el entrenador. No sólo hablamos del conocimiento de uno mismo, sino que se recomienda hacer la reflexión de lo que a los deportistas y profesionales más próximos en nuestro día a día les condiciona y, de cómo cada uno de los que forman el entorno influye a su vez en los demás y en su entorno.

Conocer los contextos de nuestro equipo proporciona información para trabajar en los aspectos concretos que promuevan un bienestar general y trabajar en la búsqueda de la optimización del rendimiento, y no sólo del área deportiva, sino intentando acaparar la mayor cantidad de áreas posibles.

Para finalizar esta unidad, compartimos un fragmento del libro “Cuentos para la mente oculta” de Leandro Taub (2016). Allí, el autor, señala que, si nos entrenamos en mirar a los demás desde sus perspectivas, y no a través

de las nuestras, conseguiríamos más conocimiento y comprensión acerca de cómo ven la realidad las personas. Esto evitaría muchas de las fuentes de conflicto en la relación y convivencia de las personas.

Un hombre visitó una tierra lejana, donde le hicieron un regalo especial: una caja de madera que contenía dentro un espejo. Este hombre nunca antes había visto un espejo y no sabía lo que era. Al abrir la caja, descubrió dentro de ella el vivo retrato de su padre. Volvió a su tierra y le mostró este maravilloso obsequio que recibió a su mujer. Ella, al abrir la caja, descubrió la imagen de una mujer que observaba sospechando.

Entonces la mujer acusó a su marido de estar engañándola con la mujer que aparecía en el retrato de la caja. El hombre la trató como loca, porque cada vez que abría la caja él no veía la imagen de una mujer, sino de su padre. Para resolver esta situación decidieron acudir al sabio del pueblo. Este, al abrir la misteriosa caja, les dijo que ambos estaban equivocados: lo que había en la caja era el rostro de un antiguo y ya difunto sabio. (Taub, s.f., <http://serenelmundo.com.ar/podcast/cuentos-la-mente-oculta/>).



1.2 El entorno del entrenador II

Introducción

Conocer el entorno profesional del entrenador es esencial para desempeñar un buen trabajo dentro de la institución.

A lo largo de esta unidad se mostrarán diversas formas de cómo conocer el entorno deportivo en el que el técnico realiza su trabajo. Se invita a reflexionar sobre qué relaciones son las existentes entre los diferentes miembros de un equipo de trabajo y cuál debería ser la comunicación y relación para que el equipo de profesionales trabaje de forma conjunta en conseguir los objetivos, cada uno desde su posición dentro del equipo y cuidando entre todos el clima laboral.

“En el proceso hay muchas dudas, lo único que vale la pena es la convicción de tener una idea clara”. (Guardiola, s.f., <https://culturatactica.com/frases-de-entrenadores-pep-guardiola/>)

Relaciones entre los miembros del equipo

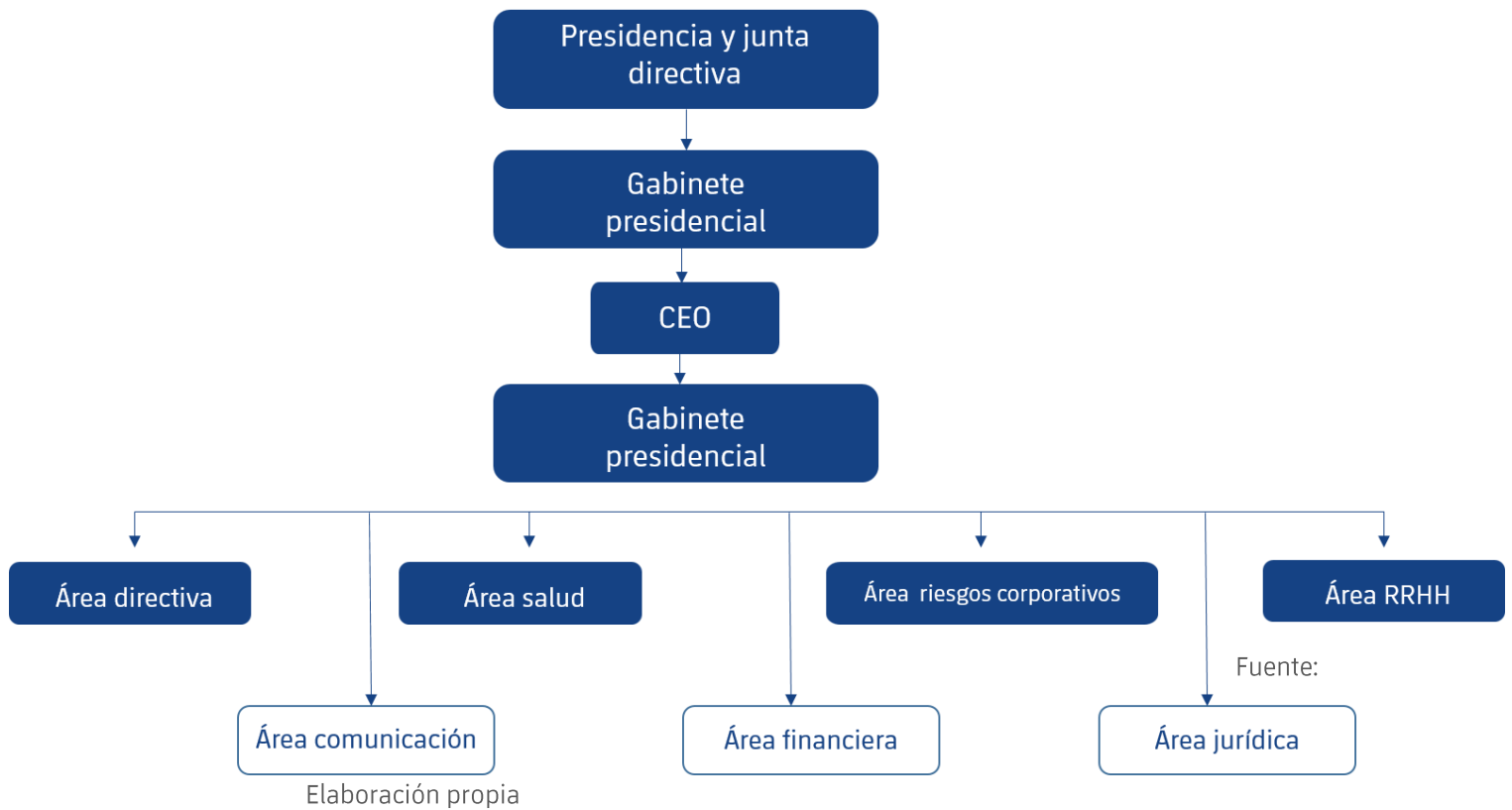
Todo técnico deportivo ha de contar con un buen equipo de profesionales, con el fin de conseguir la mayor eficacia posible. En el mundo del deporte encontramos que, según la modalidad deportiva, la forma de funcionamiento de cada institución, y el club en concreto, existe mucha variabilidad entre los profesionales que pueden formar parte del equipo. Pensemos en un club de atletismo, donde el entrenador es el que ejerce el papel de técnico, preparador físico, e incluso de nutricionista. En cambio, si hablamos de un equipo de fútbol de nivel profesional, podemos observar que el *staff* lo forma el primer entrenador, el segundo, preparador físico, preparador de porteros, el médico, el fisioterapeuta, el psicólogo y el delegado. Hay que tener en cuenta que no todos los equipos dispondrán de todos los profesionales, ya que dependerá de la categoría del equipo y sobre todo del presupuesto del club, pero en los de categoría menor, se podría resumir el *staff* en primero y segundo.

Es importante conocer quiénes trabajan en la organización a la que pertenecemos y, a su vez, qué departamentos y funciones desempeñan.

Para identificar la estructura de cualquier organización, una de las herramientas más populares es el organigrama. Este se define como la

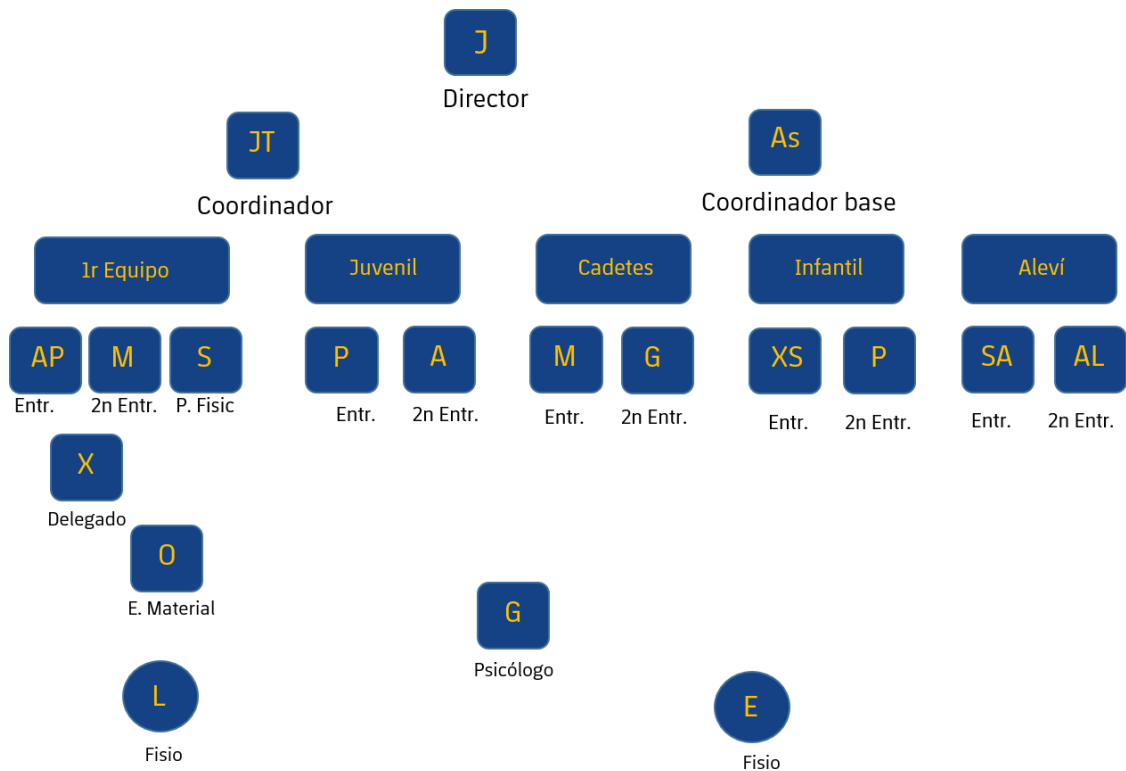
representación gráfica de la estructura de una institución/empresa en la que se ven representadas los diferentes departamentos coexistentes y sus relaciones.

Figura 4: Ejemplo de organigrama de Club de fútbol profesional



A continuación, pasaremos a un nivel más profundo de análisis, en el que cada uno de las áreas expuestas se desglosa y se visiona de forma detallada. En la figura 5, se muestra un ejemplo del área deportiva de un equipo de fútbol (equipo profesional y cantera).

Figura 5: Organigrama del área deportiva de Club de futbol



Fuente: elaboración propia.

Una vez identificadas todas las personas que forman parte de la estructura, así como las relaciones jerárquicas entre unas y otras, hay que conocer cuáles son las funciones de cada área y los roles de las personas que forman parte de cada uno de los departamentos. Esto nos proporcionará eficiencia a la hora de dirigirnos a la persona adecuada según lo que necesitemos trabajar o consultar.

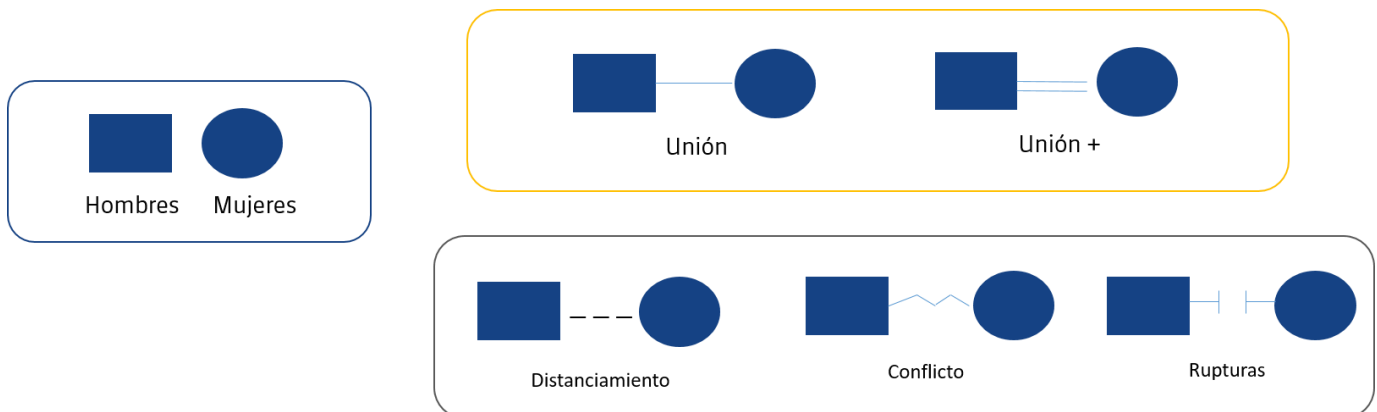
En este sentido, proponemos un ejemplo, si un jugador del cadete se lesiona y el entrenador del equipo desconoce quién es el responsable del área de fisioterapia a quien derivar el caso, preguntará hasta que alguien le derive a la persona en concreto, y esto dilatará el tiempo en el que el técnico hace la derivación al fisio, por lo que es una acción de poca eficiencia. Conocer qué departamento dentro del club es el encargado de la reserva de hoteles y transporte cuando se juega fuera de casa es importante, pero también lo es saber quién es la persona que ha de gestionar esa acción determinada.

Tan importante es conocer qué funciones desarrollan los demás, como la responsabilidad de cada trabajador de explicar de forma clara y concisa qué se le puede pedir. Esto evitará pérdida de tiempo y frustraciones para encontrar soluciones a sus dinámicas del día a día.

Por ejemplo, si en el departamento de viajes hay varias personas, pero cada una se encarga de un tema concreto, saber que Laura es la persona que se ocupa del transporte y que Miquel de los hoteles, nos evitará llamar dos veces.

Una vez que tenemos reconocidas los departamentos y las personas que forman parte de estos, junto con las funciones que desarrolla cada profesional, daremos un paso más y reflexionaremos sobre el estilo de relación existente entre cada uno de los miembros del equipo/departamento.

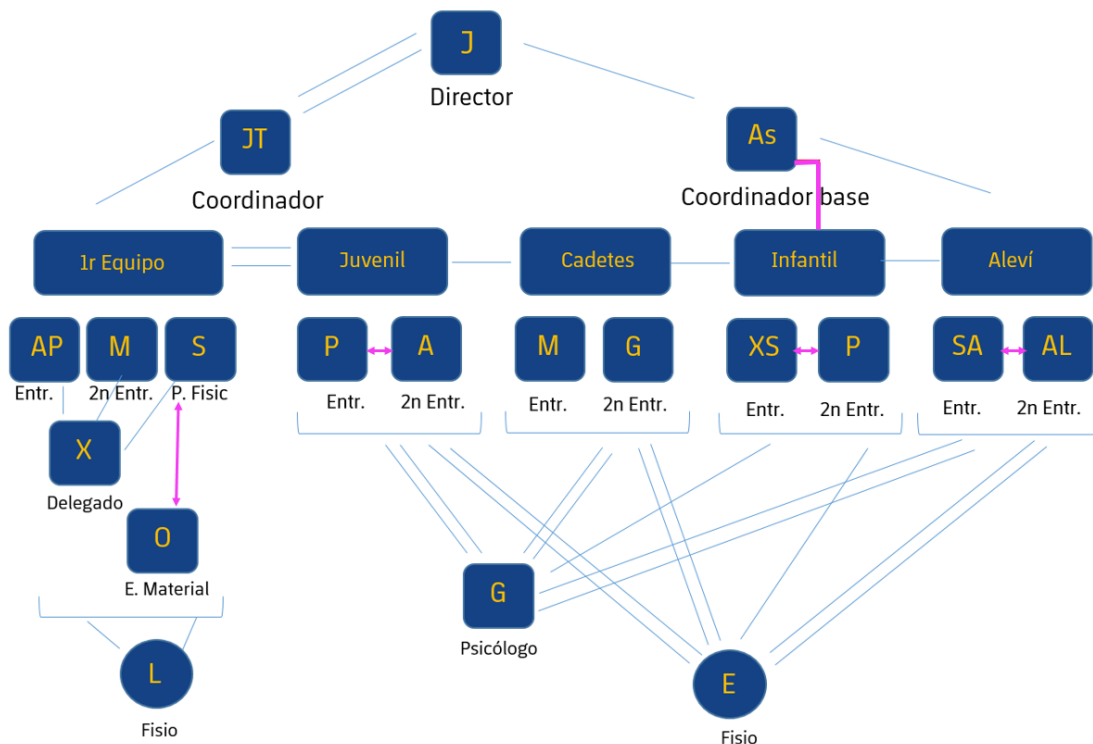
Figura 6: Elementos para construir el mapa de relaciones



Fuente: elaboración propia

En la figura 6 mostramos un ejemplo de cómo describir las diferentes relaciones, pero esta clasificación se puede modificar y ampliar tanto como el lector considere con tal de que pueda abarcar todos los tipos de relaciones que se den en una institución. Sin embargo, recomendamos simplificarlo en 5 o 6 como máximo, para que a la hora de visualizarlo sea fácil de interpretar.

Figura 7: Ejemplo de relaciones entre profesionales del área deportiva



Fuente: Elaboración propia

En la figura 7 se ha muestra un ejemplo de representación de las relaciones profesionales entre los diferentes miembros del *staff* de plantillas pertenecientes a distintos equipos. Si se observa el dibujo, llama la atención que hay 5 relaciones (las marcadas en rosa) que sufren distanciamiento, ruptura o conflictividad. Son estas por las que habría que comenzar a plantearse qué es lo que ocurre para que la relación esté fracturada o sea insuficiente y qué acciones se pueden llevar a cabo para mejorar la situación.

Además, vemos que el equipo infantil tiene una relación conflictiva entre los técnicos y estos, a su vez, con el director; pero, por otro lado, observamos que con la parte no deportiva la relación es adecuada. Por lo que hay que buscar estrategias en las que se puedan optimizar las relaciones entre los técnicos y la de estos con el director.

En el caso del equipo alevín, ¿piensa que la no relación entre un primer entrenador y un segundo trasciende al equipo? ¿Cómo puede afectar que en el primer equipo el preparador físico y la persona encargada del material no se entiendan? Si pensamos con detenimiento estas cuestiones nos daremos cuenta de la importancia de una relación fluida, bidireccional

y que fomente la cohesión del equipo de trabajo para aunar esfuerzos en conseguir los objetivos comunes propuestos. Por lo que, en aquellos casos en la que la relación entre profesionales no es adecuada, habrá que establecer canales para la optimización y mejora de estas. No hablamos de que se establezca una relación de amistad entre los miembros del *staff*, pero sí una relación óptima y eficiente entre profesionales. En este sentido, es tanto la responsabilidad de cada trabajador, como la de los coordinadores y directores el hacer consciente la importancia de este tema y proporcionar toda clase de herramientas y estrategias para fomentarlo.

A continuación, en la tabla 1, se muestra una nueva herramienta que permite analizar las relaciones del equipo profesional y aclarar el objetivo de las interacciones entre profesionales. A la vez, este análisis permitirá mostrar la cantidad de coordinaciones que se realizan entre los diversos profesionales y, en un siguiente paso, evaluar si estas son necesarias, adecuadas o escasas según cada caso en concreto.

Tabla 1:

Persona	Entornos que coordina	Objetivo
Entrenador		
Coordinador		
Director		

Fuente: elaboración propia

El análisis propuesto en la tabla 1 se puede ampliar a todas las personas implicadas en un equipo: delegado, segundo entrenador, utilero, fisioterapeuta, psicólogo, etc. A continuación, explicaremos un ejemplo, imagínense que un coordinador se reuniera con todos los profesionales de una cantera (primer y segundo entrenador, y preparador físico) para tratar los mismos temas, la periodicidad de las reuniones son una vez a la semana y los encuentros son de forma individualizada. La cantidad de horas que el coordinador utiliza en organizar y liderar el equipo son muchas, pero seguramente la optimización del tiempo utilizado podría mejorar si con cada uno de los profesionales tratara temas que previamente hayan estado pactados, como funciones concretas de cada

rol. Por ejemplo, reuniones con el primer entrenador para hablar sobre la convocatoria de esa semana según el rendimiento y la actitud de los jugadores, reuniones con el preparador físico sobre las cargas de trabajo del microciclo y la evolución de los jugadores, etc.

A continuación, se muestra un ejemplo de descripción de funciones que puede desarrollar un segundo entrenador de fútbol en una categoría infantil de un club modesto:

- Trabajo técnico y táctico con el equipo.
- Dirigir los calentamientos y vuelta a la calma de los entrenos.
- Ayudar al primer entrenador en el reparto de tareas técnicas del equipo.
- Trabajo individual de los jugadores: técnica y táctica.
- Control estadístico en entrenamientos y partidos.
- Enlace entre los jugadores y primer entrenador.
- Seguimiento académico de los deportistas.
- Trabajo específico con los porteros.

En un primer momento, y al inicio de temporada, la descripción de funciones ha de ser expuesta por el coordinador al segundo entrenador y resolver con él las posibles dudas o cuestiones que pudieran aparecer. En las futuras coordinaciones hablarían del seguimiento de las tareas respecto a las funciones asignadas. El mismo proceso se repetiría con todos los profesionales que un coordinador y/o entrenador deba reunirse para despachar temas.

Con el objetivo de resumir las líneas expuestas hasta este momento, para que sirvan a modo de **recomendaciones** para conocer y analizar el entorno deportivo, proponemos:

- Con el uso del organigrama se consigue tener una visión global de los recursos humanos de la institución, a la vez que establece la jerarquía de las relaciones de mando entre trabajadores y departamentos. Esto permite saber con quién contactar según el tema a tratar y las relaciones de jerarquía entre los departamentos.
- Reflexionar sobre el estilo de relación existente entre los miembros más cercanos en el día a día del desempeño del trabajo.
- Hacerse la pregunta ¿hay alguna relación que debería modificar para mejorar?
- Analizar las coordinaciones de cada miembro del equipo o las propias para conocer el objetivo real del encuentro.

- Propuesta de establecimiento de objetivos personales para la mejora de la comunicación entre los miembros del equipo.
- Evaluación trimestral del establecimiento de objetivos.
- Conocer al equipo (no solo desde una vertiente laboral): favorecer la identificación de los empleados con el uso de fotos identificativas en la intranet, fomentar el conocimiento mutuo y la cohesión del equipo, propuesta de actividades fuera del horario laboral.

Promover el clima de trabajo

Generar un buen clima entre los profesionales del deporte es un pilar fundamental para que el equipo funcione, estén comprometidos con la institución deportiva y satisfecha en sus puestos de trabajo.

El estilo de relación entre empleado, los protocolos de trabajo, el estilo de comunicación intraequipos e intercategorías, la gestión de la autonomía y responsabilidad son factores que afectan a la motivación del entrenador y al clima laboral que vivencia. A continuación, compartimos estrategias que contribuyen a un buen clima laboral:

- Autoconocimiento: conocerse a uno mismo, ser autocrítico, practicar la empatía y el asertividad, llevarán al profesional a desarrollar una carrera laboral sana y equilibrada. Por ejemplo, un seleccionador que se juega el pase a un preolímpico de la selección sabe que es un momento crítico, pero es capaz de comunicar a su equipo lo que quiere hacer y lo que le pide a los demás para que puedan conseguir su objetivo, sabe reconocer sus errores y pone en práctica nuevas estrategias para clasificarse.
- Conocimiento de los miembros del equipo de trabajo: destinar tiempo a conocer a la persona y a compartir puntos de vista, Si un compañero es conocedor de que el fisioterapeuta del equipo atraviesa un momento delicado en el ámbito personal, ante una situación de desconcentración del fisio podrá interpretar ese momento como una excepción y no como una baja competencia del profesional.
- Promoción de la tolerancia y respeto entre todas las personas del equipo. Esto es esencial para un buen funcionamiento, además de

no olvidar que como entrenadores se es fuente de modelaje para los jugadores con los que se comparten tantas horas.

- Promoción de la autonomía, responsabilidad y respeto a cada uno de los empleados y en la relación entre ellos. Premiar no solo la buena ejecución y efectividad de los empleados, sino también la actitud y la autonomía.
- Pedir *feedback* al equipo de trabajo: importante hacer partícipes y escuchar las aportaciones que cada persona pueda hacer, ya que favorece al clima sentirse escuchado y que la opinión se tiene en cuenta. El *feedback* hay que hacerlo de forma cuidadosa y periódicamente. Todos tenemos una opinión sobre las cosas y nos gusta que nos pregunten. Además, hay que tener en cuenta que las ideas novedosas pueden surgir de cualquier profesional.
- Oportunidad de trabajar de forma colectiva y multidisciplinar en nuevos proyectos y en la resolución de dificultades.
- Promover la formación continua y el desarrollo de competencias profesionales. Cursos de liderazgo, de idiomas extranjeros, de cómo hablar en público, temas específicos y relevantes para la posición que se ocupa.

Para concluir esta unidad, transcribimos el cuento de las herramientas del libro “Cuentos que mi jefe nunca me contó” de Juan Mateo (2011), en el que metafóricamente se explica la importancia que tienen los miembros de un equipo, ya que todos son necesarios para desempeñar la tarea a realizar.

En un pequeño pueblo, existía una diminuta carpintería famosa por los muebles que allí se fabricaban. Cierta día las herramientas decidieron reunirse en asamblea para dirimir sus diferencias. Una vez estuvieron todas reunidas, el martillo, en su calidad de presidente tomó la palabra.

-Queridos compañeros, ya estamos constituidos en asamblea. ¿Cuál es el problema?

-Tienes que dimitir- exclamaron muchas voces.

- ¿Cuál es la razón? – inquirió el martillo.

- ¡Haces demasiado ruido! - se oyó al fondo de la sala, al tiempo que las demás afirmaban con sus gestos.

- Además -agregó otra herramienta-, te pasas el día golpeando todo.

El martillo se sintió triste y frustrado.

- Está bien, me iré si eso es lo que queréis. ¿Quién se propone como presidente?

- Yo, se autoproclamó el tornillo.

-De eso nada -gritaron varias herramientas - Sólo sirves si das muchas vueltas y eso nos retrasa todo.

- Seré yo - exclamó la lija-

- ¡Jamás! - protesto la mayoría. - Eres muy áspera y siempre tienes fricciones con los demás.

- ¡Yo seré el próximo presidente! -anuncio el metro.

- De ninguna manera, te pasas el día midiendo a los demás como si tus medidas fueran las únicas válidas – dijo una pequeña herramienta.

En esa discusión estaban enfrascados cuando entró el carpintero y se puso a trabajar. Utilizó todas y cada una de las herramientas en el momento oportuno. Después de unas horas de trabajo, los trozos de madera apilados en el suelo fueron convertidos en un precioso mueble listo para entregar al cliente. El carpintero se levantó, observó el mueble y sonrió al ver lo bien que había quedado. Se quitó el delantal de trabajo y salió de la carpintería.

De inmediato la Asamblea volvió a reunirse y el alicate tomó la palabra: “Queridos compañeros, es evidente que todos tenemos defectos, pero acabamos de ver que nuestras cualidades hacen posible que se puedan hacer muebles tan maravillosos como éste”. Las herramientas se miraron unas a otras sin decir nada y el alicate continuó: “son nuestras cualidades y no nuestros defectos las que nos hacen valiosas. El martillo es fuerte y eso nos hace unir muchas piezas. El tornillo también une y da fuerza allí donde no actúa el martillo. La lija lima aquello que es áspero y pule la superficie. El metro es preciso y exacto, nos permite no equivocarnos en las medidas que nos han encargado. Y así podría continuar con cada una de vosotras.



Después de aquellas palabras todas las herramientas se dieron cuenta que solo el trabajo en equipo les hacía realmente útiles y que debían de fijarse en las virtudes de cada una para conseguir el éxito. (Mateo, 2011)

Referencias

Bronfenbrenner, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano. Experimentos en entornos naturales y diseñados*. Barcelona: Paidós.

Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge: Harvard University Press (existe edición en castellano en *La ecología del desarrollo humano*, Barcelona: Paidós, 1987)

Guardiola, J. (s.f.). *Frases de entrenadores: Pep Guardiola*. Recuperado de <https://culturatactica.com/frases-de-entrenadores-pep-guardiola/>

Côté, J. and Gilbert, W. (2007). Coaching and Officiating for Junior Sport Participants, in: Hooper, S., Macdonald, D. and Phillips, M., eds., *Junior Sport Matters: Briefing Papers for Australian Junior Sport*, Australian Sports Commission, Belconnen, 49-60.

Gilbert, W., Côté, J. and Mallett, C. (2006). Developmental Pathways and Activities of Successful Sport Coaches, *International Journal of Sports Science and Coaching*, 1(1), 69-76.

Mateo, J. (2011). *Cuentos que mi jefe nunca me conto*. Editorial empresarial, S.L. Madrid. España.

Taub, L. (2016). *Cuentos para la mente oculta*. CreateSpace Independent Publishing Platform; Edición: 1.