BARÇA
INNOVATION HUB
Universitas

CONOCIENDO AL ENTRENADOR

Gestión emocional

3.1 Gestión emocional

Beatriz Galilea
Psicóloga. FcBarcelona

3.1. 1 Introducción

En la siguiente unidad se hablará de las **Emociones**. En primer lugar dedicaremos nuestra atención a revisar este concepto, así como su relación con la conducta y sobre todo con el rendimiento deportivo. Nos interesa señalar la importancia que tiene el que los entrenadores identifiquen de qué hablamos cuando nos referimos a las emociones; de qué recursos podemos disponer para identificarlas; qué técnicas de gestión emocional son interesantes para mejorar el rendimiento de los deportistas y, en definitiva, que su mayor función como agentes de cambio de un grupo sea efectiva y óptima.

No podemos ni desconectar, ni elegir nuestras emociones, tampoco ignorarlas, pero podemos intentar conducirlas mediante el buen control emocional, que no debe ser entendido como forma de represión de las emociones, sino como forma de regularlas, y poder así modificar nuestro estado anímico y nuestros sentimientos, cuando sea necesario. El objetivo de las técnicas de control emocional es evitar que cuando se dispare una emoción negativa, nos arrastre, domine nuestras conductas y nos lleve a comportarnos de manera poco adaptativa o inadecuada.

3.1.2 Las emociones y el rendimiento deportivo

Muchos deportistas y equipos deportivos aun disponiendo de una óptima condición físico-técnica encuentran dificultades a la hora de rendir de forma óptima para que las acciones fluyan de manera eficaz. Identifican fallos en el control emocional que no les permite superar situaciones, transformándose éstas, en conflictos o dificultades en el rendimiento tanto en el entrenamiento como en la competición.

Algunos ejemplos como las siguientes verbalizaciones por parte del deportista, manifiestan esta conflictividad:

“**me cuesta superar la presión”**

“**me bloqueo”**

“**me he quedado en blanco”**

“**me enfado cuando algo no me sale y me quedo enganchado en el error”**

Lo mencionado anteriormente representa sentimientos de baja autoestima y poca capacidad de reacción que se dan tanto en un jugador de manera individual, como en el equipo en su conjunto.

Como dice Carrascosa (2003)”***se puede hablar de una emotividad colectiva, si bien no debería considerarse este término en una suma de respuestas emocionales individuales***”. En la conducta emocional de un equipo pesan, en mayor o menor medida, cada una de las respuestas emocionales de los distintos miembros que lo componen.

Es importante tener en cuenta que la emoción es un estado y que esta característica no es menor, ya que en la personalidad coexisten dos dimensiones: *los estados y los rasgos*. Una conducta rasgo se entiende como la manifestación conductual predominantemente permanente y sostenida en el tiempo, que define algún signo esencial de la persona. El rasgo no suele cambiar, se mantiene en el espacio y el tiempo. Es diferente a la naturaleza de las conductas estado, que tienen las propiedades principales de ser transitorias, dinámicas, y cambiantes a lo largo del espacio y el tiempo. El estado sí cambia.

No hace tanto tiempo, todo lo relacionado con lo afectivo o con lo emocional eran dejadas de lado ya que se consideraba que era un signo de debilidad que entorpecía la ejecución deportiva.

Pero:

¿Actuamos la mayor parte de nuestro tiempo guiados sólo por la razón?

No debemos dejar de lado nuestras emociones, sino que además es conveniente gestionarlas e intervenir sobre ella para conseguir sus beneficios y evitar sus consecuencias.

De hecho, se ha encontrado que las emociones influyen en distintos procesos cognitivos como son la atención, la memoria, la toma de decisiones, así como en el procesamiento de la información. (Almazán, G., 2018) Recuperado de https://galaalmazan.wordpress.com/2018/05/24/el-deporte-y-las-emociones/

En función del tipo de deporte (individual o grupal, de alto rendimiento o amateur) o incluso de la tarea concreta que esté realizando el deportista, se ponen en marcha diferentes procesos cognitivos, por lo que la influencia sobre el rendimiento dependerá de cómo afectan las emociones a estos procesos cognitivos como son: *atención, percepción, memoria y toma de decisiones*.

Los niveles de atención no escapan a las emociones del deportista. Así, por ejemplo, altos niveles de ansiedad inducen a una acentuada vigilancia de estímulos de contenido amenazante.

Ejemplo 1:

> Un jugador de baloncesto tiene un alto grado de ansiedad y el partido está en su recta final y con marcador igualado, podría darse el caso de que atendiera en mayor medida al poco tiempo que le resta, que a jugar; el foco atencional sobre la ejecución disminuirá y por tanto también el rendimiento se verá condicionado.

Ejemplo 2:

> Un jugador que acaba de salir de una lesión grave y tiene miedo a recaer, tiende a centrarse más en la zona que estaba lesionada que en jugar, o bien en demostrar cuán en forma está para asegurarse la confianza de su entrenador.

De la misma manera, el estado emocional del deportista afecta su percepción e interpretación de las situaciones, particularmente de aquellas

que pertenecen al futuro y por tanto no corresponden al presente. También en este caso el rendimiento se verá afectado.

En general, los deportistas con estados emocionales positivos tienden a considerar más probables los hechos futuros positivos que los negativos.

Ejemplo: estaríamos hablando del jugador que confía en la victoria y es capaz de centrar su atención en el dominio de la ejecución motriz en cada acción de la competición, no atendiendo a variables que no controla Como ser, el resultado de la competición.

Lo contrario ocurre en aquellos que tienden a percibir realidades emocionales negativas: la presión de la competición, el percibirse en baja forma física, la falta de dominio de la técnica, serían algunos ejemplos que generar estados emocionales negativos.

El estado de ánimo determina qué es posible y qué no. Un deportista que se encuentra convencido en cuanto a que es capaz de conseguir buenos resultados en su próxima competencia, será suficiente para conseguirlo respecto a los que no lo ven de la misma manera.

De esta manera, cuando un deportista se encuentra dentro de un espiral emocional negativo porque su equipo va perdiendo, podría percibir las decisiones de los árbitros como menos ventajosas para sí mismo o su equipo, que cuando está en un estado emocionalmente positivo.

Las habilidades motrices de cada ser humano (innato y adquirido) son recursos importantes, pero no suficientes para alcanzar un ambicioso objetivo deportivo. El control y adecuado manejo de las propias emociones es imprescindible para ello.

¿El miedo a perder, puede limitar nuestro atrevimiento para ser más ofensivos en carrera?

¿El enojo durante la competición, puede llevar al deportista a cometer errores a la hora de elegir una estrategia?

En este caso y atendiendo a las preguntas plateadas, es evidente que todas pueden ser respondidas con un sí rotundo, sin tener experiencia o conocimiento en el ámbito deportivo.

La estabilidad emocional es determinante e influyen en multitud de procesos cognitivos implicados en la ejecución de habilidades motrices como decíamos anteriormente. No solo perturba el desenvolvimiento motriz, sin que afecta además a la toma de decisión, tan importante en los deportes de equipo.

Podemos imaginar, por ejemplo, en el proceso de resolución de problemas y enfocarlo desde el campo del deporte. Tomando el método de resolución de problemas (figura 1) propuesto por Bransford y Stein (1984), su método habla de las siguientes fases en dicho proceso:

Figura 1: método de resolución de problemas.

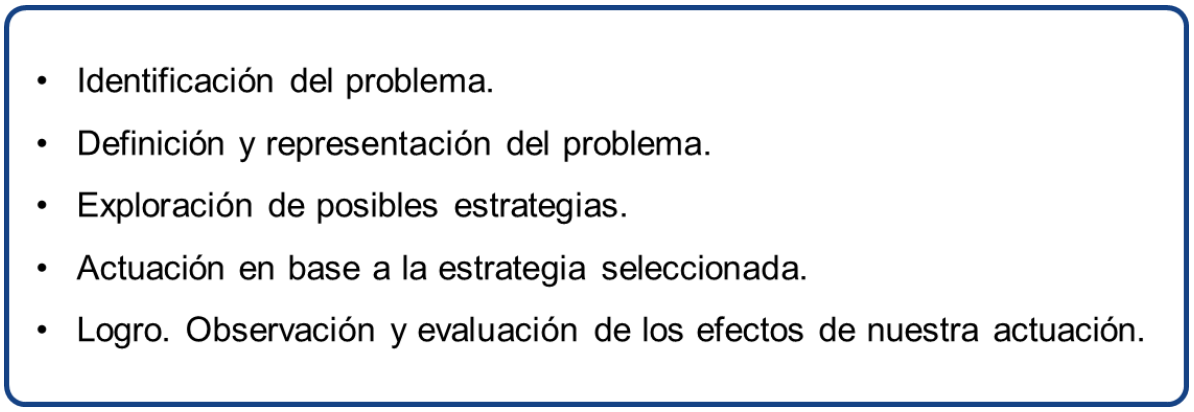


Figura 1: Toma de decisiones. Bransford y Stein (1984)

Quien, en alguna oportunidad, no ha experimentado la sensación de:

“No voy a poder"

"Esto es demasiado para mí"

Un dato que puede aliviar el peso en nuestras decisiones es el descubrir que, tener la intención de controlar los resultados a través de las decisiones que tomamos es una ilusión, ya que los resultados se pueden proyectar, gestionar, reinterpretar, pero no se pueden controlar. No hay manera de

saber de antemano cuáles pueden ser los beneficios o las dificultades provocadas por una decisión. Y es esta ilusión de querer controlar el resultado quizá la razón de la lentitud o parálisis que muchas veces "acecha" al momento de tomar decisiones.

En el ejercicio que proponemos a continuación, más allá de la descripción del problema, más allá del tiempo que lleva instaurado en nuestro repertorio conductual, lo que más interesa es identificar cual es la naturaleza del estímulo que provoca determinada percepción, para inmediatamente pasar a la identificación de nuestros recursos y capacidad resolutiva.

Figura 2: practica para identificar la naturaleza de un problema.

Identificación del problema	Definición del problema	Exploración de posibles estrategias	Puesta en acción y evaluación del logro
¿Me pasa algo?	¿Qué siento? ¿Qué percibo? ¿Cómo reacciono?	En situaciones similares, voy a probar la estrategia con la que siento capaz	En el entreno (es más fácil y puedo realizar repeticiones) voy a practicar la estrategia que he decidido.

Fuente: Departamento Psicología del Deporte FC Barcelona.

Como se puede observar en las fases mencionadas anteriormente, la emoción condiciona los procesos cognitivos de análisis del problema, la dimensión del mismo y en la generación y valoración de las consecuencias de posibles actuaciones. Como se viene mencionando, la estabilidad emocional, aunque difícil de conquistar, garantiza óptimos rendimientos sobre todo en cuanto a la toma de decisión.

Por todo ello, es importante tener muy en cuenta en qué estado emocional nos encontramos en cada momento y valorar su incidencia en nuestra visión de la realidad, visión en las que se basarán nuestras decisiones. No se trata de rechazar la emoción, sino de ser conscientes de su influencia y manejarla a nuestro interés.

3.1.3 Proceso emocional y rendimiento deportivo

Si observamos la figura 3, nos será sencillo entender el proceso que siguen nuestras respuestas (pensamientos, emociones, reacciones) además de considerar el peso que suponen las experiencias anteriores. En algunas ocasiones es más importante lo que no se ve del comportamiento que las acciones en sí mismas.

Figura 3: situación, respuesta, consecuencia.

Situación	Respuesta	Consecuencia
	• cognitiva (qué pienso) • emocional (qué siento) • motriz (qué hago)	

Fuente: Carrascosa (2003).

A continuación, vamos a ir describiendo cada uno de los componentes enunciados en la figura:

La situación: cuando hablamos de la situación nos estamos refiriendo al contexto o estímulo que genera una respuesta por parte del individuo (deportista/ entrenador).

La respuesta: cuando hacemos referencia a la respuesta, se tiene en cuenta tres elementos que la componen: el pensamiento que genera el estímulo, la emoción que genera este pensamiento y, las acciones consecuentes. Dicho de otra manera, la respuesta tendrá un componente cognitivo, fisiológico y finalmente motriz: pensamos, sentimos y actuamos.

De la percepción de la realidad, la interpretación que haremos de la misma dirigirá la respuesta. Los pensamientos y las emociones son precursores de nuestras acciones, son el motor de nuestras conductas.

Las consecuencias: cuando hablamos de consecuencias, nos estamos refiriendo al balance que hacemos de la evaluación que hacemos de la situación. Esta evaluación condicionará situaciones posteriores.

Se puede resumir lo explicado en las figuras 4 y 5:

Figura 4: proceso emocional 1

Fuente: Carrascosa (2003).

Figura 5: Proceso emocional 2

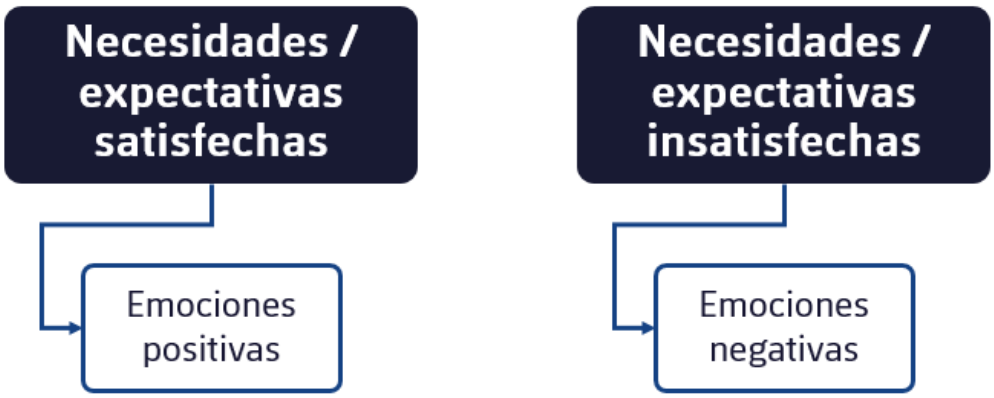
Fuente: Carrascosa (2003)

La manera en la que interpretamos la realidad sucede en muy pocos segundos, generando un diálogo interno automático e inconsciente, cuyo contenido está compuesto por recuerdos selectivos, pensamientos preconcebidos y percepciones. Tomar conciencia de nuestras emociones

nos permitirá conocer e interpretar, en gran medida, nuestros pensamientos automáticos, nuestro sistema de creencias y nuestro sistema de valores.

Se debe tener en cuenta que procesamos la información en relación directa con nuestro sistema de necesidades y objetivos. Así pues, además de identificar nuestras emociones para encontrar el mejor sistema para su gestión, deberíamos tener en cuenta, como nos indica la figura 6, la influencia de las necesidades y expectativas que experimentamos.

Figura 6: necesidades y expectativas.



Fuente: Carrascosa (2003).

El entrenador es clave en todo este funcionamiento, puesto que puede disponer y/o aprender estrategias para favorecer determinados estados emocionales individuales y del equipo. Ahora bien tiene que considerar los siguientes puntos básicos en el control emocional:

- La percepción de la realidad es individual.
- No todo es controlable.
- Ajustar estrategias de control emocional, teniendo en cuenta que han de ser flexibles, que se ha de perseverar para conseguir el cambio y confiar que pueden cambiar.
- Han de tener significado para cada uno de los jugadores.
- Hay que intentar favorecer la predisposición al cambio de las técnicas de control emocional nuevas y adecuadas a la situación presente, así como

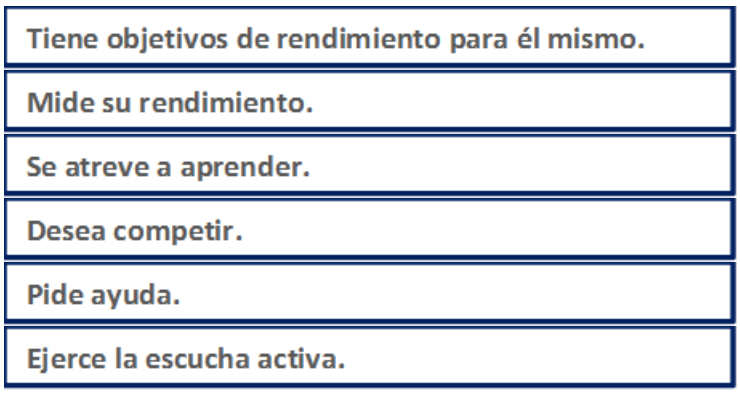
aceptar que el dominio de las mismas requiere entrenamiento como cualquier otra destreza técnica, táctica o física.

Cuando reflexionemos acerca de las variables o indicadores conductuales que se pueden observar en un entrenador, llegaremos a la conclusión que la regulación emocional del entrenador tiene que ver con ejercer su función de liderazgo, fundamentalmente, teniendo en cuenta las necesidades de sus deportistas y no solo las suyas propias.

De hecho, la formación integral de los deportistas tiene que ver con la presencia de **guías** (son sobre todo los entrenadores) que enfoquen sus esfuerzos pedagógicos hacia la detección y gestión de lo que el deportista precisa en su crecimiento deportivo para llegar a la optimización de su rendimiento (no sólo deportivos sino y sobre todo personal a través del deporte).

A continuación, se enumeran algunos de los principales indicadores conductuales que sería prudente tener en cuenta en todo entrenador regulado desde el punto de vista emocional, haciendo referencia concreta a la conducta externa del líder, a su comportamiento público y observable, como queda reflejado en la figura 7.

Figura 7: Indicadores conductuales.



Fuente: Valdés (1998)

3.1.4 La demanda emocional de la competición y del equipo

La competición es una situación habitual en el deporte pero que genera estados inusuales emocionales. Por tanto, el entrenador, como conductor del grupo, debe tener en consideración que precisa en cada momento cada uno de sus jugadores tanto antes de la competición, como durante y posteriormente a la misma desde el punto de vista psicológico.

Los requerimientos de la competición son:

- Niveles de activación adecuados
- Rápida regulación emocional.
- Altos niveles de tolerancia a la frustración.
- Regulación de la activación cognitiva.

Estaríamos hablando de la necesidad de construir un programa de habilidades psicológicas que, deberían tener en cuenta el aprendizaje de unas competencias o habilidades psicológicas para formar parte de los programas de entrenamiento deportivo, con el objetivo de garantizar la consistencia del rendimiento del deportista. Esto requieres: constancias, perseverancia, continuidad y compromiso tanto por parte del deportista como del entrenador.

Figura 8: habilidad psicológica

Plan de entrenamiento en habilidades psicológicas
Objetivos del programa: mejorar las habilidades psicológicas
Secuencia del aprendizaje: Aprendizaje de la técnica Aprendizaje de la técnica durante el entrenamiento Aplicación de la técnica durante la competición
Técnicas entrenadas: Hábitos de vida Técnicas de relajación/activación Técnicas de control de la atención Técnicas imaginadas Planteamiento de objetivos Planes de competición
Plan de actuación: Evaluación del aprendizaje de las técnicas Evaluación del uso de las técnicas Evaluación de la eficiencia a nivel de entrenamiento

Fuente: Departamento de Psicología del Deporte del FC Barcelona

Cada una de las características mencionadas anteriormente tiene un denominador común: el desarrollar una actitud, o dicho de otra manera, patrones de conducta para favorecer la adaptación psicológica del deportista a las exigencias de la competición; esto es, darle al deportista las herramientas para que permanezca dentro de la actividad deportiva y, sobre todo, en el alto rendimiento, en particular, o que se **aleje y abandone** definitivamente estas práctica.

3.1.5 Los estados emocionales saludables para el entrenador deportivo

Ya que la competición deportiva genera una demanda tan alta de recursos cognitivos y emocionales por parte del entrenador, vamos a ir describiendo cuáles podrían ser puntos fuertes de un entrenador regulado, desde el punto de vista emocional, con el objetivo de concretar cómo podríamos desarrollar estados saludables en la gestión emocional del entrenador/líder.

1) **Manejo de la distancia operativa:** hace referencia al estilo de relación que el entrenador plantea con sus deportistas.

Existen tres posibilidades operativas:

La empatía: refiere a ponerse en el lugar del otro y desde allí entender las necesidades del jugador; fundamental es no perder de vista el rol para poder tomar decisiones y direccionar el entrenamiento. La empatía es la distancia más operativa, es una verdadera fortaleza del liderazgo. Por su parte, las otras posibilidades son la simpatía y la antipatía y ambas son muestras de debilidad y vulnerabilidad. En el primer caso, las decisiones exclusivamente parten del deportista, obviando al entrenador y a las necesidades situacionales, mientras que la **antipatía** directamente no tiene en cuenta al deportista, al momento de seleccionar el modo de influencia.

La empatía permite comprender el pensar, el sentir y el actuar del deportista, pero en ningún momento cede el espacio de liderazgo del entrenador. Es una posición que facilita la objetividad, caracterizada principalmente por el respeto y la fluidez comunicacional.

La **simpatía**, por su parte, hace referencia a la pérdida de subjetividad en pos de ser querido y de ser aceptado; el vínculo pasa a ser de pares, y desde allí una evaluación clara es dificultosa. En cambio, la antipatía se basa en el enfado y en la no **tolerancia** por las diferencias conductuales entre el deportista y el entrenador.

2) **Nivel de actuación**: existen dos modos de actuación que pueden tornarse en debilidades de un entrenador y son: **la parálisis por análisis y la compulsión hacia la acción.**

En la parálisis, el entrenador es un espectador más del proceso de entrenamiento, que acepta y se hace cargo de las quejas, pero no llega a generar cambios.

En la compulsión a la acción, (un ejemplo podría ser la insistencia en dar la misma instrucción repetidas veces a pesar de no obtener cambios por parte de los deportistas), el vértigo por solucionar y afianzar es tan grande que no existe tiempo de asimilación, no hay tiempo para que el deportista afiance los conceptos y por tal motivo, suele entenderse que los conceptos son poco claros y por tanto favorece la incertidumbre.

El nivel de actuación del entrenador se transforma en fortaleza cuando es capaz de anticipar y direccionar el entrenamiento, trabajando desde acciones concretas y dando tiempo para que el deportista forme parte activa del entrenamiento. La anticipación es esencial porque reduce la ansiedad y la incertidumbre y facilita el desarrollo de habilidades y la práctica de destrezas nuevas o más complejas.

3) **Orientación de las expectativas**: cuando las expectativas del entrenador se orientan hacia el rendimiento, son una verdadera fortaleza, porque se tiene en cuenta y se respetan las diferencias individuales, pero sobre todo porque se incide en lo que aprende y domina el deportista de la ejecución motriz, su esfuerzo y compromiso. Además, se evita el encasillamiento con prejuicios respecto a un deportista.

Por su parte, se transforman las creencias anticipatorias del entrenador en debilidades, cuando se centran únicamente en resultados y la formación es en base a indicios subjetivos y de simpatía.

4) **Toma de decisiones**: es imprescindible diferenciar el estilo del contenido de las argumentaciones por parte del entrenador.

El estilo es el modo en que usualmente reacciona el entrenador frente a situaciones determinadas, mientras que el contenido hace referencia a la justificación de la decisión en sí. Cuando el entrenador prioriza el fundamento frente al estilo, su toma de decisiones es una verdadera

fortaleza, debido a que muestra el mayor grado de objetividad y coherencia por su parte.

Cuando hace hincapié únicamente en el estilo, se muestra la dimensión estática del rol del entrenador, absolutamente alejado de lo situacional. Esto no excluye que en alguna en alguna situación, fundamento y estilo coincidan.

5) Estilo de atribución: cuando el entrenador cree que el éxito o el fracaso de sus deportistas se debe a él mismo o a los deportistas es una verdadera debilidad. Esto sucede debido a que el proceso de entrenamiento es una relación dinámica que conlleva participación activa de ambas partes. Atribuir internamente los éxitos de los deportistas es creer que todo está bajo nuestro control y esa es una absoluta falacia, del mismo modo que creer que el fracaso se debe a un mal funcionamiento de los deportistas es entender que uno no tiene incidencia y esto está contradiciendo al rol mismo del entrenador.

Las atribuciones deben ser compartidas, con preponderancia de uno u otro de los participantes de la relación, pero siempre teniendo en cuenta a ambos, tanto en éxitos, como en fracasos. Si la premisa es formar deportistas autónomos, es necesario que registren el grado de responsabilidad y participación que tienen en relación a los resultados obtenidos. Responsabilizar no es culpar. Es mostrar para facilitar asociaciones entre esfuerzo y rendimiento.

6) Estado de control: cuando el entrenador, antes de una competición, busca controlar todas las variables conductuales de los deportistas, invade su espacio de regulación emocional y su autonomía. En ese preciso momento, el entrenador debe centrarse en lograr autocontrol emocional, buscar su calma y mostrarse a disposición, sin invadir el espacio del deportista. Esa ha de ser la fortaleza en el momento previo a la competencia.

7) **Reconocimiento social**: un entrenador puede considerarse apto para el trabajo con deportistas de élite cuando logre alcanzar independencia del reconocimiento social, cuando la mirada de los padres, los dirigentes, la prensa no interfiera en sus acciones, en su mirada y, sobre todo, en su autoestima y en el disfrute de la actividad. Todos necesitamos de la aprobación de los demás para aumentar y mantener nuestra autoestima,

pero cuando esa aprobación es absolutamente dependiente y cuando la mirada de los otros es lo más importante, termina desfigurando la orientación del quehacer del entrenador. El entrenador debe entrenar para el deportista y para él, no debe ser un entrenador para la prensa, los padres o los fanáticos.

8) **Volumen comunicacional:** hace referencia a la cantidad de palabras que el entrenador es capaz de emitir en un lapso determinado de tiempo. Este volumen es una verdadera fortaleza cuando es situacional, cuando el entrenador sabe leer y respetar el tiempo y las necesidades del deportista y, en función de ello, actuar con más locuacidad o con más parquedad. Cuando el volumen está determinado por las condiciones personales del entrenador, sí es una debilidad.