1.2 Entorno del técnico

1.2.1 El entrenador como líder y protagonista

En esta unidad se mostrarán algunos estudios donde se manifiesta la relación entre un entrenador que no desempeña su rol de manera óptima y el abandono deportivo.

Las instituciones deportivas que cuentan con la presencia de un psicólogo o cuerpo de psicólogos, ellos están, en la mayoría de los casos, sujetos a las demandas de los entrenadores. En el 70% de los casos son los entrenadores los que plantean la necesidad de intervenciones psicológicas y destinan los casos.

El psicólogo deportivo debe interpretar cual es el rol correspondiente al entrenador y la influencia que ejerce sobre el rendimiento de los deportistas, con el objetivo de que las intervenciones de los entrenadores sean solo direccionadas a la obtención de resultados favorables. Como se mencionó anteriormente, son numerosos los casos donde no se tiene claro cuál es el rol que cumple cada uno y esto perjudica el funcionamiento de la institución y la formación de deportista.

En un estudio de Feltz (1992) se evidenció que el 80% de los niños que comienzan con una actividad deportiva, la abandonan luego por motivos vinculados a la relación con su entrenador. Algunas de estas razones son: la cantidad y abuso en la distribución de las cargas de trabajo, la falta de estimulación positiva, los prejuicios y la visión de competencia.

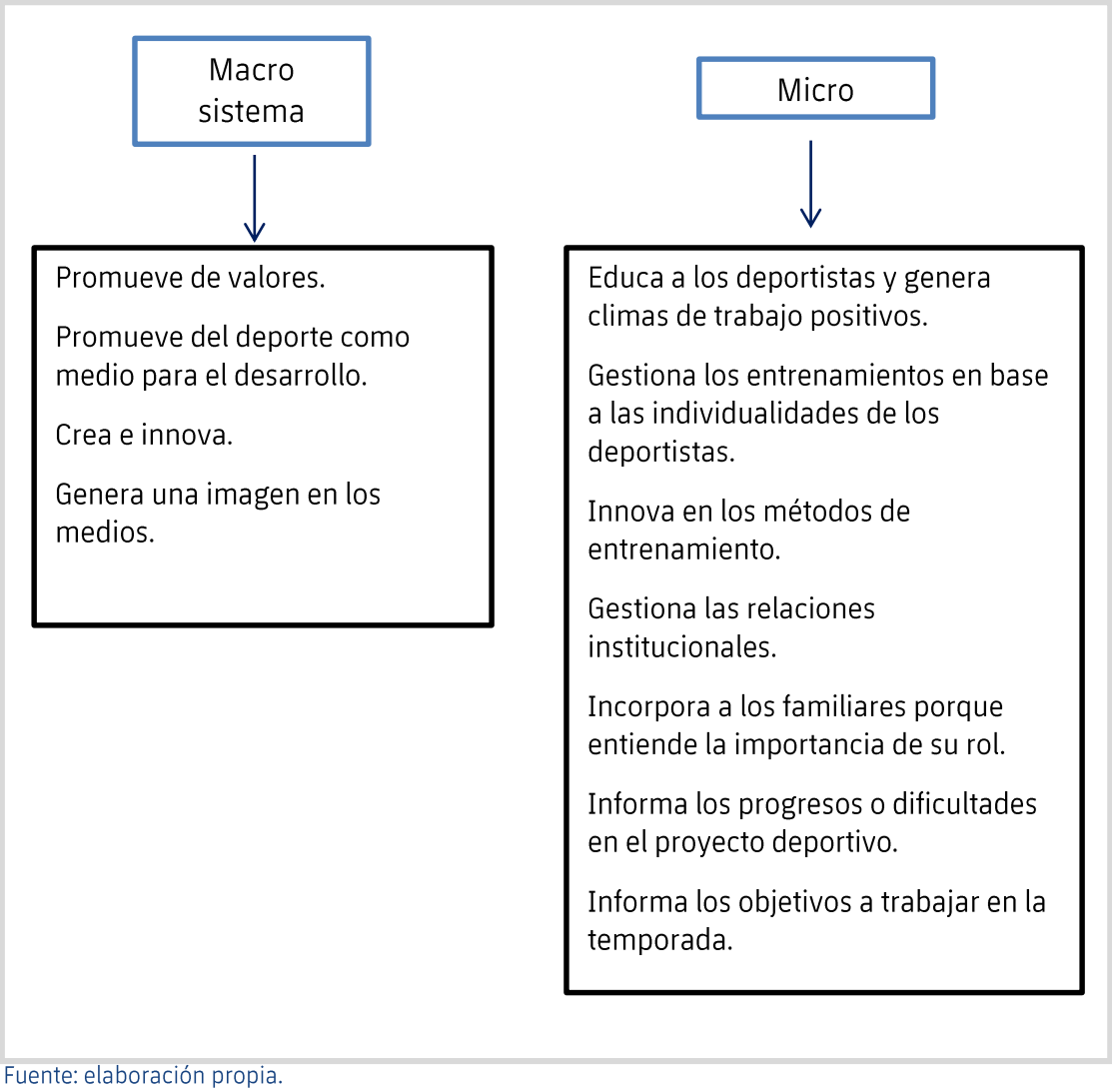
En otro caso, López Abascal y García Ucha, (1994) realizaron un estudio con 257 nadadores y evidenciaron que 4 de cada 10 hombres y 3 de cada 10 mujeres, abandonan sus entrenamientos por motivos vinculados a los entrenadores. Los mismos autores, realizaron un cuestionario a 168 nadadores en el que midieron 3 variables: capacidad cognitiva, estabilidad emocional y conducta. Los resultados obtenidos en dicho cuestionario muestran que los entrenadores más valorados trabajaban positivamente sobre las tres variables, obtenían mejores resultados competitivos y menores índices de abandono. Lo contrario de los entrenadores que obtuvieron valores negativos en estas variables.

A pesar de los estudios presentados, se sabe que el alto rendimiento y el deporte existen gracias a los entrenadores. Lo que se pretende en este caso es formar a los mismos para que cuenten con las estrategias adecuadas para dirigir a los

deportistas. No solo eso, sino además informar a los psicólogos deportivos que los entrenadores son los encargados de liderar los procesos de formación, por ende, hay que acompañar dicho proceso.

El entrenador y el deportista son los protagonistas de los procesos de formación deportiva. El grado de importancia del entrenador en las instituciones y en la sociedad en la cual está inmersa, se resume en la siguiente imagen.

Figura 3: rol del entrenador



Fuente: elaboración propia.

Noce (2003) realiza un estudio en base a los rasgos de la personalidad de los entrenadores, su estilo de comunicación y su capacidad de liderazgo. Además,

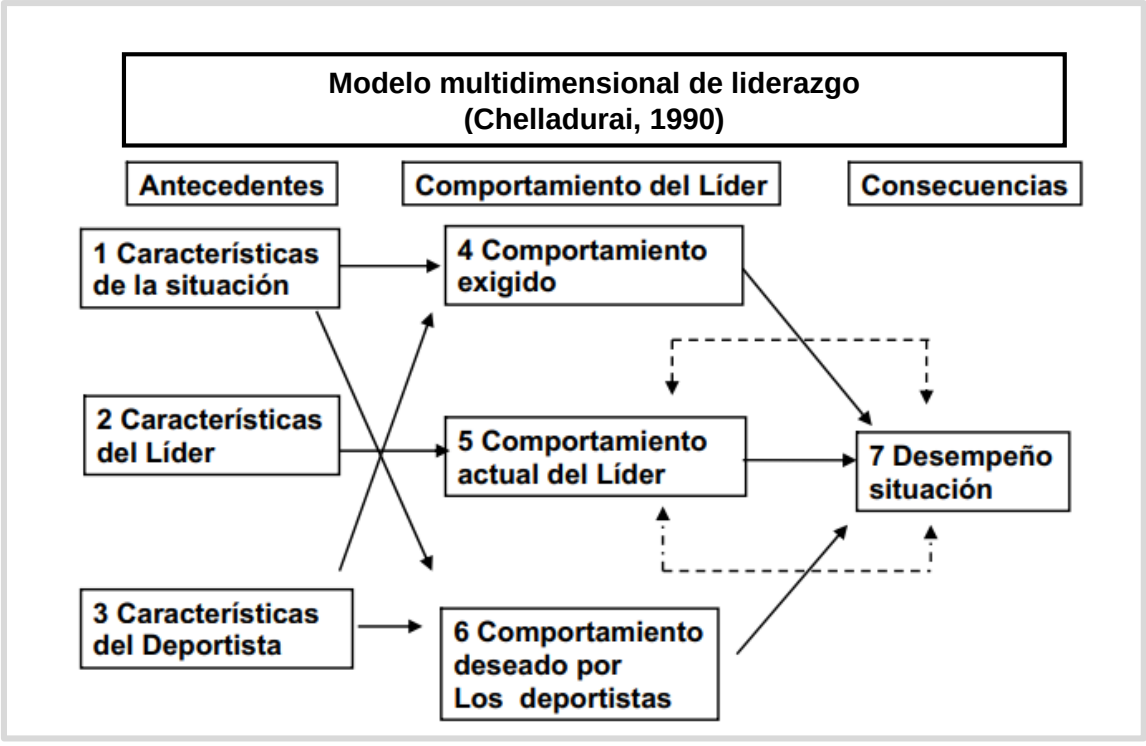
proponen una serie de características que determinan a un modelo de entrenador ideal:

- Capaz de motivar.
- Es un ejemplo a seguir en cuanto a conducta.
- Planifica objetivos adaptados a la realidad institucional y deportiva.
- Identifica las diferencias individuales de los deportistas y adapta las propuestas metodológicas de entrenamiento.
- Escucha y predica con el ejemplo.

Chelladurai (1990) plantea un modelo multidimensional respecto al rol de un líder deportivo. En dicho modelo se desarrollan las características de personalidad y los componentes del grupo y cómo esto interactúa con el entorno.

En este modelo se sostiene que las características del líder se adaptarán a las demandas de la situación y el contexto, a la realidad de los deportistas y a los objetivos institucionales y del equipo. De ahí a la definición de multidimensional.

Figura 4: Líder multidimensional



Fuente: Chelladurai, 1990.

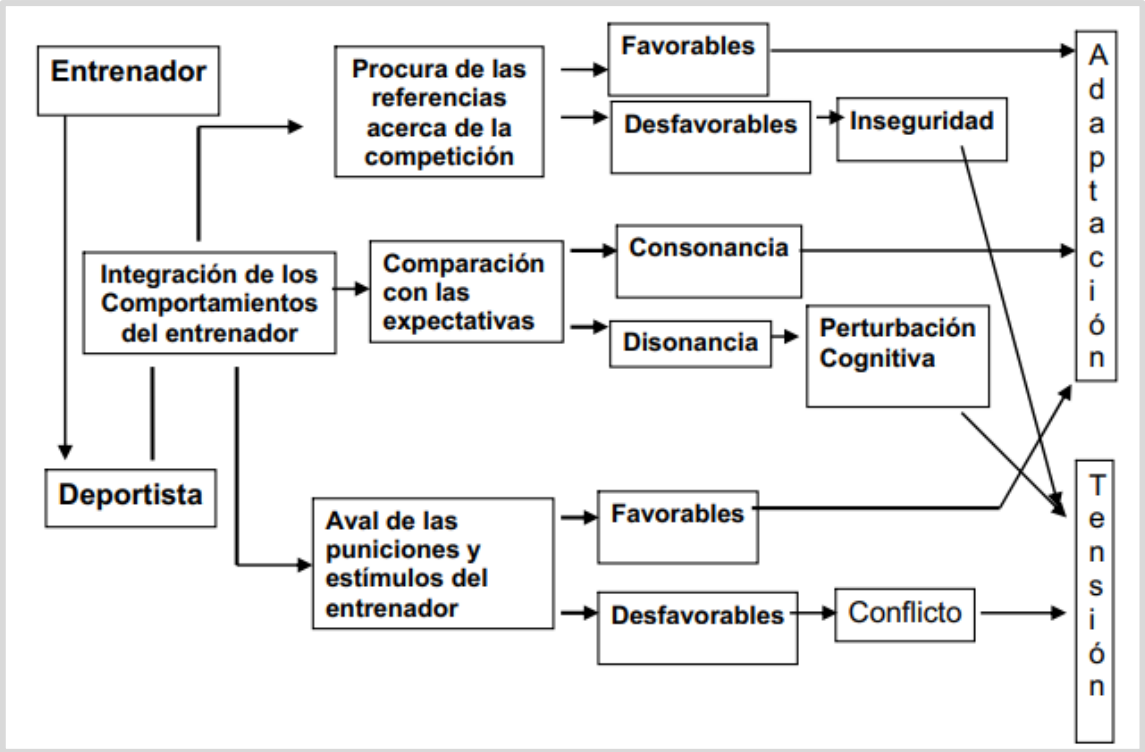
1.2.2 Relación entre el entrenador y el deportista

Luego de dejar claro cuál es el rol que debe adoptar un entrenador para trabajar con eficacia, se pasará a identificar cuáles son los problemas que surgen con frecuencia en la relación entre el entrenador y el deportista.

Uno de los mayores inconvenientes que se manifiestan en esta relación está relacionado con el estilo comunicacional lo que da como resultado estados emocionales negativos. Los inconvenientes más frecuentes mencionados por los deportistas son:

- Falta de comprensión para con los deportistas en base a características individuales. Tendencia a exigirles a todos por igual.
- Generar preferencias con algunos deportistas.
- Generar prejuicios en base a estereotipos sociales.
- Falta de capacidad para generar apoyo emocional.
- Incapacidad para interpretar potenciales conflictos.
- Incapacidad para interpretar el uso de su propio lenguaje corporal y reconocer la influencia que tiene en los deportistas (gestos inadecuados, señas, etc.).
- Falta de adaptabilidad a las nuevas tendencias en las metodologías de entrenamiento.

Figura 5: comportamiento del entrenador y consecuencias



Fuente: Brandao y Valdés, 2005.

En el caso de las instituciones deportivas, muchas muestran falencias a la hora de seleccionar perfiles de entrenadores para cubrir cargos en algunas áreas. La mayoría lo hace en base a: un entrenador con pasado deportivo, amistades o recomendaciones y muy pocos por su formación o calidad ética. Esto no se traslada a todas las instituciones, pero se debe tener en cuenta en los procesos de selección.

En caso de contar con un psicólogo deportivo, él puede ayudar el proceso de selección, sobre todo en aquellas instituciones que no cuentan con un área de recursos humano destinadas a tal fin.

Rol del psicólogo deportivo en los procesos de formación

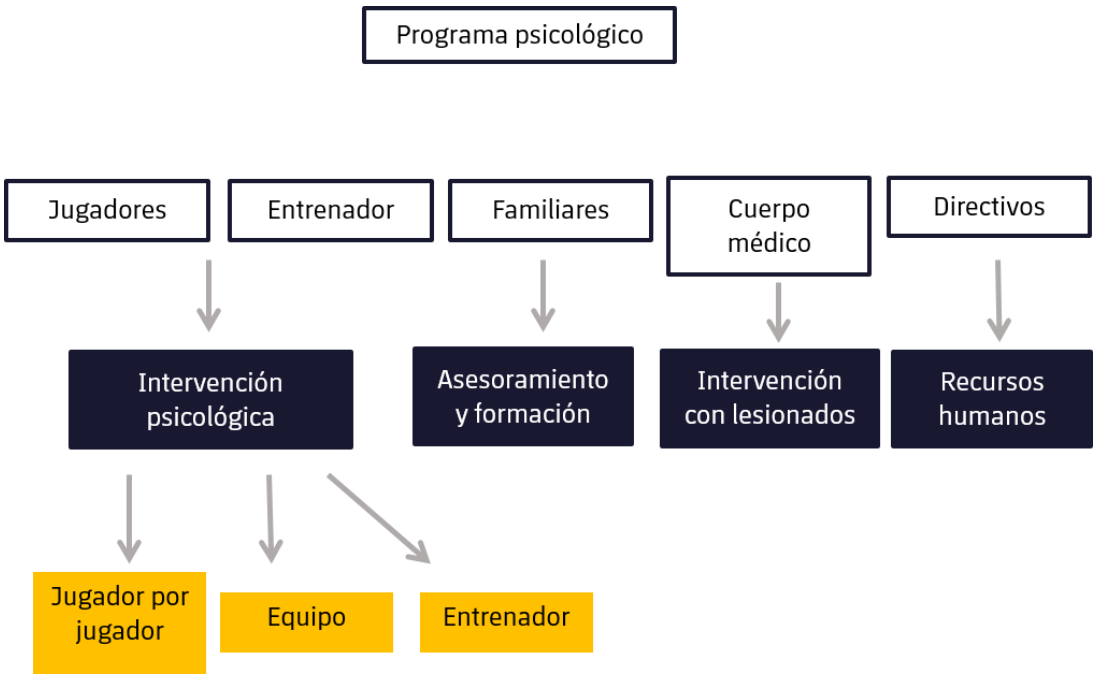
En un estudio realizado por el departamento de psicología de un club de futbol español, se discriminó de manera específica cual es el rol de dicho departamento y cómo se gestionan los proyectos elevados desde la psicología deportiva. Es importante comentar lo trabajado en dicho estudio con el fin de orientar a los

potenciales psicólogos deportivos la hora de afrontar programas de intervención.

Los departamentos de psicología son equipos de trabajo conformado por un grupo de psicólogos orientados al deporte. Sus intervenciones están orientadas a brindar respuesta sobre cuestiones conductuales, emocionales y cognitivas, tanto en los deportistas como en los entrenadores o dirigentes. Las intervenciones siguen una línea de: evaluación, asesoramiento, formación y orientación.

En el organigrama de trabajo las intervenciones son llevadas a cabo de la siguiente manera:

Figura 6: Programa de trabajo



Fuente: elaboración propia.

Filosofía de trabajo

Se comienza por armar una serie de principios básicos a partir de los cuales se llevará cabo el modelo de intervención y se aplicará el mismo a toda la estructura institucional. Se adapta el modelo a las necesidades en base a: diferencias individuales de cada miembro, situaciones específicas (entrenamientos o competencias), y demandas (formativas o de rendimiento).

En base a esto, los principios establecidos son:

- El jugador es el protagonista: en este caso se plantea la necesidad de trabajar en base a las demandas particulares de cada uno de los jugadores por separado. Las variables psicológicas de cada jugador son diferentes en base a las distintas circunstancias que le han tocado vivir. Con esto, no todos manejan de la misma manera sus niveles de ansiedad, motivación, autoconfianza, etc.
- Potencialidad del jugador: de manera individual, cada uno de los jugadores tiene una cualidad a ser potenciada. Independientemente de su comportamiento y habilidad actual, hay que creer en los jugadores y proyectos a largo plazo para su formación. El jugador es el protagonista y los demás son colaboradores que acompañan en el proceso de formación.
- El jugador como persona: la mirada es inclusiva, el jugador es un todo donde deportista y sujeto son lo mismo y no se diferencian las realidades vividas, tanto fuera como dentro de la institución deportiva. Muchas veces se confunde el trato para con el deportista producto de los niveles de intensidad con los que se entrena y se pierde de vista que solo son niños (en los casos de fútbol base).
- Jugador pensante: durante la carrera deportiva de un jugador, este debe tomar decisiones, interpretar los contextos y dar respuesta a las diferentes situaciones. Por este motivo se pretende formar sujetos capaces de afrontar con éxito las diferentes situaciones que la vida y el deporte le deparan.
- Jugador integral: el deportista es considerado una unidad funcional (social, emocional, fisiológica, emotiva, cognitiva y conductual) y se lo debe mirar desde esta complejidad en las propuestas de entrenamiento e intervenciones psicológicas.
- El entrenador como líder: en este caso el entrenador debe superar las barreras deportivas para llegar, como persona, al deportista.

Para lograr una formación integral en los deportistas, los psicólogos deportivos deben tener en cuenta elementos de la cotidianeidad de los sujetos. Los puntos en los cuales enfocar el trabajo son: la familia con sus relaciones socio-afectivas, la escuela o formación académica y el deporte que se practica. En cada una de las estructuras mencionadas existe un responsable o referente a cargo, con el cual se debe trabajar multidisciplinariamente. En base a esto se plantean objetivos orientados a:

- Formar a los deportistas con vistas a llegar al alto rendimiento.
- Mejorar los niveles de rendimiento individuales y del equipo.
- Generar niveles competitivos.
- Generar deportistas con competencias para la vida extra deportiva.
- Aumentar y crear niveles de pertenencia de los deportistas respecto a su institución.
- Preparar a los jugadores para afrontar las exigencias del alto rendimiento y, para los que no logren llegar, que sepan entender maduramente los motivos y las causas.

En base a este proyecto y modelo de intervención se puede contar con recursos teóricos para abordar, desde los departamentos psicológicos, los trabajos en las instituciones deportivas.

Con esto se pretende trabajar para mejorar el nivel deportivo de cada sociedad, club o el deporte en general.

1.2.3 La psicología y el entrenamiento deportivo

El entrenador, al ocupar el rol de líder, debe entender sobre las variables que rodean al rendimiento deportivo. Una de las más importantes es la conducta del deportista y cómo esta puede controlarse mediante la psicología deportiva. A esto se suma el conocimiento sobre los beneficios de las intervenciones psicológicas sobre la salud mental de los atletas, con lo que se hace indispensable contar con un psicólogo deportivo que informe, forme o gestione este proceso dentro de la institución.

El entrenador es responsable de manejar estos conocimientos básicos al trabajar con sujetos que persiguen un proyecto de elite y, con los que ya forman parte del alto rendimiento. Como se mencionó, una de las tareas que tiene el entrenador es formar deportistas que se puedan desenvolver en su deporte satisfactoriamente y que, una vez retirados, apliquen estos conocimientos a su

vida. Para esto, conocer los aportes de la psicología deportiva a la salud mental será una variable no menor para los deportistas que transiten su formación con entrenadores que apliquen estos saberes.

Son numerosas las investigaciones destinadas a demostrar los beneficios de la práctica deportiva para el bienestar de los seres humanos en lo fisiológico, biológico y también a nivel cognitivo. Es este último punto el que fundamenta la psicología deportiva.

Dichos beneficios se ven reflejados tanto en los entrenamientos de poca o larga duración y en los de elevada o baja intensidad. Todos impactan positivamente en la salud mental.

En base al impacto de la psicología en el deporte, se repasan algunas hipótesis que fundamentan los motivos por los cuales los psicólogos deportivos deben estar presentes en las instituciones y colaborar con lo que el entrenador demande.

Hipótesis cognitiva

En este caso se trabaja para la generación de pensamientos positivos que sirven para contrarrestar los negativos y mejorar los estados de ánimo de los deportistas. Experimentar pensamientos positivos sirve para romper los espirales o cascadas de pensamientos que perjudican el rendimiento.

Hipótesis de interacción social

Dicha hipótesis sostiene que si los entrenamientos son llevados a cabo con compañeros a los cuales se les tienen afecto, esto mejora los niveles de salud mental, la participación en el deporte y el sentido de pertenencia.

Hipótesis de la distracción

Sostiene que el entrenamiento ayuda a distraerse de las preocupaciones o conflictos por los cuales atraviesan los sujetos. Se comprobó que el entrenamiento genera mejor estado de ánimo que cualquier otra práctica de relajación o meditativa (Alferman y Stoll, 2000).

Hipótesis de la amina

En este caso la secreción de químicos que funcionan como neurotransmisores generan estados de ánimo positivos y salud mental. Algunos estudios evidencian que los estados de depresión se relacionan con bajos niveles de amina como la norepinefrina, la serotonina y la dopamina (North y cols., 1990). **Hipótesis de la endorfina:**

El entrenamiento produce químicos que ejercen un efecto similar al de la morfina (disminuyen el dolor y generan euforia). La euforia se genera por la secreción de endorfina que, a su vez, reduce los niveles de ansiedad, confusión y la invasión de pensamiento negativos. Kraemer y cols. (1990) observaron una disminución de endorfina en plasma con estados de ánimo positivos. Sostienen que la liberación de endorfina puede estar relacionada con los estados de ánimo.

Los datos revisados anteriormente sirven para que los sujetos entiendan la importancia de contar con psicólogos deportivos o, con entrenadores que capaces de valorar el aporte de la psicología para la mejora del rendimiento.

En muchas disciplinas deportivas los entrenadores son deportistas retirados y con poca formación y se genera una especia de rechazo hacia la aplicación de recursos psicológicos para trabajar con los sujetos. Se vuelve a señalar la importancia de rol del entrenador como agente en continua formación. Un entrenador, en la medida en la que comprenda que la formación de deportista debe ser integral es diferente dentro de la institución.

1.2.4 Rol del deporte en la sociedad

El crecimiento del deporte como materia de consumo y su ingreso al mundo del mercado económico, genera la desviación de muchos de los objetivos que le dieron origen, ente ellos, la formación integral de los sujetos. Esto genera que los entrenadores tengan la capacidad de interpretar las nuevas tendencias del mercado y saber ajustarse a la realidad sin perder de foco lo esencial del deporte. Es por este motivo que se insiste en la idea de contar con entrenadores capacitados y preparados, no solo por la realidad social y deportiva, sino también por las características de su rol y su grado de influencia en la vida de un deportista.

El cuerpo técnico de un equipo puede variar mucho de una entidad a otra, ya sea por el nivel de profesionalización, por los medios económicos, por recursos

humanos o por la cantidad de disciplinas deportivas con las que cuenta. Cada organización además está influenciada por el contexto donde se encuentra: no es lo mismo una ciudad capital, que una del interior provincial, o un pueblo asentado en las afueras de una gran ciudad. Esto determina la cantidad de recursos materiales y humanos que dispondrá.

Existen instituciones que carecen de recursos y que solo cuentan con un entrenador a cargo de la gestión que, en algunos casos, suele ser algún familiar que colaboran de manera alternada. En la medida en la que crece, se incorporan roles específicos encargados de cada área y los cuerpos técnicos también se incrementan; hasta llegar a incorporar fisioterapeuta, nutricionista, podólogo, psicólogo deportivo, etc. De esta manera se transforman en instituciones con comisiones directivas responsables de la gestión y crecimiento.

El hecho de incluir más personas, requiere que los canales de comunicación sean fluidos y una clara estructuración inicial en la que se establezcan los objetivos, los roles individuales y las metas de grupo. Se debe, además, poner en común cómo se va a trabajar para lograrlas y que todos conozcan, a grandes rasgos, qué *inputs* llegarán a los deportistas.

La incorporación del psicólogo del deporte en el cuerpo técnico se puede hacer de diferentes maneras. Su intervención puede orientarse a diferentes agentes y su trabajo puede ser directo o indirecto. Esto es, puede trabajar no solo con los deportistas sino también con los miembros del equipo técnico, los dirigentes, los familiares, etc. Se puede contar con un cuerpo de psicólogos que lleven adelante diferentes tipos de intervenciones. En el caso de las instituciones deportivas de gran envergadura, los cuerpos de psicólogos se responsabilizan de áreas específicas, como ser: las inferiores del club (fútbol base), el primer equipo, los entrenadores, etc.

En el caso de aquellas instituciones que no cuentan con psicólogos deportivos, la responsabilidad recae sobre el entrenador, quien deberá formarse y capacitarse para gestionar las relaciones y sacar el máximo provecho en el rendimiento de los deportistas.

El deporte en la sociedad funciona como agente socializador, no hay otra actividad que incluya de tal manera a los integrantes de una sociedad. Se puede pensar rápidamente en las instituciones educativas; sin embargo, estas forman parte del sistema como proyecto de ley y los sujetos tienen que asistir de manera obligatoria. El fenómeno que se produce en el deporte, se relaciona con que los

sujetos lo eligen, voluntariamente (en la mayoría de los casos) se acercan o les piden a sus padres que los hagan participar de dichas prácticas.

Esto cobra un valor extra, ya que son los propios sujetos los que toman la decisión de hacer actividad física. Luego, una vez que comienzan, descubren todos los aportes que hace el entrenamiento a la calidad de vida. Mencionamos alguno de los más destacados:

- Aportes a niveles biológicos, fisiológicos y físicos-químicos para la salud orgánica.
- Aportes a niveles de salud mental al impactar directamente sobre las variables psicológicas de ansiedad, estrés, depresión, etc.
- Fomenta el trabajo en equipo y el compañerismo. Si no se trabaja en equipo, no se consiguen los resultados.
- Fomenta el respeto por las normas y reglas.

Esto se traslada de manera directa a la vida extra deportiva de los sujetos. Por estos motivos el rol del deporte en la sociedad cobra gran importancia y los entrenadores son los responsables, en gran parte, de que esto se desarrolle de la mejor manera.

Uno de los países que más dinero invierte en deporte es Estados Unidos, su inversión se refleja en los logros a nivel olímpico y en las actividades deportivas que caracterizan a dicho país: fútbol americano, béisbol, etc. El análisis que cabe realizar es, ¿por qué uno de los países con más inversión en deporte tiene el 58% de su población en estado de sedentarismo? Entre el 10 y el 25% de los estadounidenses sufre de depresión y ansiedad. ¿Qué rol cumple el ejercicio físico con esta sociedad? ¿Está perdida la batalla con los medios de comunicación y la comida chatarra? Estos son algunos puntos a reflexionar sobre el rol del deporte en cada sociedad.

Normas y valores

Cada entidad, independientemente de su tamaña, tiene de forma más o menos explícita una carta de valores que reflejan la identidad de las personas que forman parte de ella. Es labor de la directiva el establecimiento de medios para su cumplimiento, así como la reconducción del club si se pierde la imagen ética del mismo.

Además de las normas propias de uso de las instalaciones, de pertenencia al club o de convivencia; el entrenador debe establecer sus normas internas para con el equipo o el grupo con el que trabaja, a saber:

- Normas de vestuario, adaptadas al equipo y pactadas, en cierta manera, con él.
- Normas de limpieza, tanto en las instalaciones del club como en los albergues de los mismos.
- Normas de convivencia y comportamiento: ayudar al otro, colaborar con otras áreas, ser parte de las actividades extradeportivas y que requieren de colaboración, respetar a los equipos con los que se enfrentan, respetar a los miembros del club (entrenadores, personal de mantenimiento, directivos, etc.), saludar cuando se ingresa a la institución y cuando se retiran, etc.

Es importante que, desde el momento que se establecen estos principios de conducta, bajo el nombre de normas o valores, se establezcan a su vez las consecuencias de incumplimiento. Asimismo, se debe asegurar que todas las personas pertenecientes a la entidad deportiva las conozcan.

Es recomendable, además, que la incorporación de nuevos deportistas, técnicos o familiares se acompañe de un compromiso de cumplimiento por escrito. Esto colaborará en la implicación moral con dichas normas y se sabrá de antemano cómo es el perfil de la institución de la que se formará parte.

Con lo revisado en la unidad, se puede decir que el rol del entrenador abarca una amplitud compleja y diversa. Quien lidera un equipo o institución es responsable de llevar a cabo su trabajo sin perder de vista los aspectos revisados.

Referencias

Alferman, D., y Stoll, O. (2000). Effects of physucal exercise on self-cencept and well being. *International Journal of Sport Psychology*. Vol. 30. [pp. 47-65].

Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. En G.C. Roberts (Ed.) *Motivation in sport and exercise* (pp.161-176). Champaign: Human Kinetics.

Brandao R. y Valdés, H. (2005) La utilización de estrategias motivacionales por los entrenadores: un aporte de la psicología del deporte. En: Compiladores

M. Roffe y F, García Ucha. *Deporte y alto rendimiento*. **Carron, A.V.** (1982). Cohesiveness in sport groups: Internations and considerations. *Journal of Sport Psychology*. Vol. 4 [pp. 123-138].

Chelladurai, P. (1990). Leadership in sport: A review. *International Journal of sport psychology*. Vol. 21 [pp. 328-354].

Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R.N. Singer, M. Murphy y L. K. Tennant (Eds.) *Handbook of sport psychology* [pp. 647-671]. Nueva York: McMillan.

Chi, M. T. H. (2006). Two approaches to the study of expert' characteristics. En K. A. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich y R. Hoffman (Eds.) *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* [pp. 21- 30] Nueva York: Cambridge University Press.

Cronan-Hill,. T. y Davidson, W. S. (1986). Student view of mentors in pshychology graduate training. *Teaching of psychology*. Vol. 13 N° 3 [pp. 123-127].

Duda, J. L. y Balaguer, I. (2007). Coach-created motivational climate. En S. Jowet y D. Lavallee (Eds.). *Social Psychology in Sport* [pp. 117-130]. Champaign: Human Kinetics.

Feltz, D.L. (1992). Understanding motivation in sport: A self-efficacy perspective. In G.C. Roberts (Ed) *Motivation in sport* [pp 93-1059]. Champaign: Human Kinetic.

Gilar, R. y Castejón, J. L. (2003). *El desarrollo de la competencia experta. Implicaciones para la enseñanza*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Hatano, G. y Ouro, Y. (2003). Commentary: Reconceptualizing school learning using insight from expertise research. *Educational Researcher*. Vol. 32. N° 8 [pp. 26-29].

Holyoak, K. (1991). Symbolic Connectionism: Toward Third-Generation Theories of Expertise. En K. Anders Ericsson and Jacqui Smith (Eds.), *Toward a general theory of expertise: prospects and limits*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kimball, D. R. y Holyoak, K. J. (2000). Transfer and expertise. En E. Tulving y F.I.M. Craig (Eds.) *The Oxford handbook of memory* [pp. 109-122]. Nueva York: Oxford University Press.

Kraemer, R.R., & Dzewaltowski, D.a., Blaie, M.S., Rinehardt, K.F, & Castracane, V.D. (1990). Mood alteration from treadmill running and its relationship to beta-endorphine, corticotrophine, and growth hormone. *The Journal of Sports Medicine and Psysical Fitness*. Vol. 30 N° 3 [pp. 241-246].

López Abascal, J. L. y García Ucha, F. (1994) Relación de la motivación con otros factores de personalidad en un equipo infantil de natación. *1er. Conferencia Internacional de deportes de alto rendimiento*. INDER. *Fecha del evento*. La Habana, Cuba.

Lyle, J. (1999). The coaching process: An overview. En N. Cross y J. Lyle (Eds.) *The coaching process: Principles and practice for sport*. Oxford: Butterworth – Heinemann.

Mandeville, B. Riveras, J. (1988). Is the Hunter model a récipe for supervisión? *Journal of Education Leadership*. Vol. 46 N° 8 [pp. 39-43].

Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: conceptions of ability, subjective experience, task choice and performance. *Psychological Review*. Vol. 91 [pp. 328-346].

North, T.C., McCullag, P., & Tram, Z.V. (1990). Effect of exercise on depression. En K.B. Pandolf & J.O. Holloszy (Eds.) *Exercise and sport science reviews*. Vol. 18 [pp. 379-415]. Baltimore: William & Wilkins.

Salmela, J. H. (1995). Learning from the development of Expert Coaches. *Coaching and Sport Science Journal*. Vol. 2 N° 2 [pp. 3-13].

Schwartz, D. L., Bransford, J. D. y Sears, D. (2005). Efficiency and Innovation in transfer. En J. Mestre (Ed.) *Transfer of learning: research and perspectives* [pp. 1-51]. Greenwich: Information Age Publishing Inc.

Smoll, F. L. y Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 19, [pp. 1522-1551].

Sternberg, R.J. y Ruzgis, P. (1994). *Personality and Intelligence. European Journal on Psychologycal Assessment*. Vol. 10 N° 3 [pp. 221-247].