

EL ENTRENADOR COMO GESTOR DE CLIMAS DE RENDIMIENTO

(José Carrascosa. Psicólogo del Deporte y Director de www.sabercompetir.com)

1. EL ENTRENADOR ES UN FACTOR CLAVE EN LA MOTIVACIÓN INDIVIDUAL Y COLECTIVA

La motivación del futbolista y del equipo es el resultado de la interacción de dos tipos de factores: 1) personales y 2) situacionales. **Sobre la motivación inciden aspectos personales** como el patrón de personalidad, las necesidades, los intereses o metas..., **pero también influyen otros factores situacionales** relacionados con el contexto en el que se trabaja, que son determinantes, como el estilo de liderazgo de su entrenador, las relaciones personales con los compañeros de equipo, el rendimiento del equipo en relación con la expectativas generadas previamente, la posición que ocupa el equipo en la clasificación, las opiniones de los aficionados y medios de comunicación...

La motivación no es algo inherente al salario como equivocadamente se piensa. **El factor más influyente sobre la motivación individual y colectiva** en un equipo de fútbol es el **entrenador**, en concreto su estilo de liderazgo o gestión del factor humano, la pedagogía que utiliza para enseñar su manera de entender el fútbol, su metodología de entrenamiento, la gestión que hace del rendimiento...

2. EL ESTADO IDEAL DE EJECUCIÓN

La Psicología del Deporte tiene muy identificado **el estado ideal de ejecución**. El rendimiento es una consecuencia de un estado emocional que **se conoce como flow** (Csikszentmihalyi, M).

Las características que identifican al Estado Ideal de Ejecución son las siguientes:

- A nivel cognitivo:
 - Reto / Desafío
 - Duelo / Enfrentamiento / Superación del rival
 - Claridad de la tarea
 - Habilidad / Capacidad / Dominio / Confianza
 - Atención focalizada / Pérdida autoconsciencia
 - Transformación en la percepción del tiempo

- A nivel neurofisiológico / emocional:
 - Relajación Muscular
 - Activación emocional
 - Equilibrio emocional / Sensación de control
 - Disfrute
 - Satisfacción personal
 - Experiencia óptima

Fluir (flow) durante el partido es garantía de inteligencia y atención máximas, claridad de la tarea, sentimiento de competencia en el desarrollo de la misma (autoconfianza), activación nerviosa idónea, disfrute y **máxima eficacia**.

Coloquialmente el futbolista lo denomina como estado de “confianza”. Son unas sensaciones que conoce pero que no maneja. Es un estado que se suele mover a merced de las circunstancias y que no está bajo control del futbolista. El estado de “confianza” aparece y desaparece según las circunstancias que vive individualmente o el equipo. **Es habitual que las circunstancias zarandeen al futbolista y al equipo en sus emociones.**

Si algo está muy claro para la psicología del deporte es que **al rendimiento se accede desde emociones positivas** (ilusión, confianza, disfrute, flow) y que el rendimiento se aleja desde emociones negativas (responsabilidad, obligación, urgencia, necesidad, ansiedad, enfado, dudas). Las emociones negativas provocan inhibición, haciendo prisionero al talento al impedir que se exprese en su amplitud.

Cuando hablamos del estado ideal de ejecución más que de un estado emocional hablamos de **una manera de estar o de trabajar sobre el terreno de juego**, de cómo se defiende la propia propuesta de juego ante el rival.

El entrenador se convierte en un “ingeniero” o “gestor” de emociones individuales y colectivas. Es un reto para el entrenador construir un clima de rendimiento en el vestuario de su equipo. El entrenador, no solo es un “ingeniero” en la construcción del equipo (team building), sino que también hace un trabajo de auténtica “ingeniería” sobre el rendimiento individual y colectivo. El entrenador puede llegar a tener la llave del rendimiento de sus jugadores y de su equipo.

Al igual que el entrenador organiza el comportamiento táctico del equipo puede ir moldeando su comportamiento emocional, su manera de competir.

3. SABER COMPETIR

Manejar el flow o **lograr que la mente fluya bajo cualquier circunstancia que pudiera rodear al desarrollo del juego favorece el rendimiento óptimo**, de forma que el futbolista y el equipo llegan a ser autónomos a nivel emocional y tienen entonces la llave de su propio rendimiento. Rendir de forma óptima bajo cualquier circunstancia que pudiera acontecer está al alcance de muy pocos futbolistas y equipos.

Existe un **amplio margen de mejora** en lograr que el rendimiento individual y colectivo sean estables, autónomos, sin verse afectados por ningún tipo de circunstancia emocional externa o interna.

Se puede identificar “saber competir” con **lograr que la mente fluya independientemente de las circunstancias externas o internas**, ¡¡siempre!! . Saber competir es la clave que diferencia a los “buenos” de los “mejores”.

No hay excusa para no fluir. Por tanto se acabó de aceptar que el comportamiento del equipo pueda ser diferente jugando en casa o fuera, en la primera o en la segunda parte, con el resultado a favor o en contra, con inferioridad o superioridad numérica...

“Saber competir” se enseña y se aprende. No tiene tanto que ver con el carácter como con los valores aprendidos durante la formación como futbolista. Detrás de saber competir está el valor de la “superación personal”. De hecho en **el proceso de aprender a competir se pueden diferenciar tres fases:** 1ª etapa, en que uno se enfrenta a sí mismo, a sus limitaciones, temores... siendo uno mismo su propio rival; 2ª etapa, el rival pasa a ser el compañero con el que compite diariamente en los entrenamientos, favoreciendo una sana competencia interna que estimula el crecimiento individual y colectivo; y 3ª etapa, compitiendo consigo mismo y con los compañeros diariamente uno llega a estar en disposición de superar a cualquier rival, entendiéndose por rivales los del equipo adversario.

4. EL ENTRENADOR COMO GESTOR O CONSTRUCTOR DE UN CLIMA DE RENDIMIENTO

A continuación se exponen líneas de acción a disposición del entrenador que favorecen la creación de un clima de rendimiento.

4.1. Complementar la orientación hacia el ego con la orientación hacia la tarea.

El futbolista se suele mover en su trabajo por factores relacionados con la satisfacción de metas personales relacionadas con el éxito (**orientación hacia el ego**), como ganar, lograr los 3 puntos, avanzar en la clasificación, lograr algún título, mejorar los ingresos económicos, obtener prestigio o reconocimiento social... Es la orientación más extendida en el fútbol. Existe un rival con el que se compite por superarle. El niño lo vive así desde que se inicia en la práctica del fútbol.

El futbolista también se puede mover por mejorar progresivamente en el desarrollo del juego, por mejorar en la ejecución de la tarea (**orientación hacia la tarea**), por hacerlo mejor que ayer. El rival es uno mismo y el objetivo es hacerlo mejor cada día.

Los deportistas que se orientan por superar al rival y buscando la satisfacción del ego son más competitivos pero también más inestables emocionalmente en los momentos de dificultad y exigencia. En cambio, los deportistas que se orientan hacia la tarea son más estables emocionalmente y perseveran más ante la dificultad.

No se trata de orientaciones motivacionales antagónicas u opuestas. **Lo deseable es complementar ambas orientaciones**, competir guiados desde la inquietud de mejorar la ejecución de la tarea y de superar al rival.

4.2. Comprender que la auténtica “meta” es realmente el “camino”.

Las personas deben moverse por nuevas y sucesivas metas. Es bueno ser ambicioso en cuanto a que nuevos retos sucedan a otros ya logrados. Pero si resulta necesario el establecimiento de metas la clave está más en tener la sabiduría de saber recorrer el camino que lleve hasta la meta.

Existen dos caminos para alcanzar cualquier meta: 1) magnificar su importancia y obsesionarse con alcanzarla, lo que impide un trabajo bien hecho; y 2) cuidar el trabajo bien hecho y así andar el camino que lleva hasta la meta.

El trabajo bien hecho supone una atención focalizada que favorece la resolución inteligente de la tarea, lo que es más fácil cuando uno se libera de la carga emocional asociada a la necesidad o urgencia de alcanzar la meta. **La presencia de la meta no debe distorsionar nunca la calidad del trabajo bien hecho.**

Cuando la auténtica meta es el camino mismo se está en disposición de alcanzar el objetivo.

4.3. Activar la “química” de competir

El entrenador llega a ser como un “alquimista” tratando de encontrar esa pócima que mueva el comportamiento del futbolista y del equipo sobre el terreno de juego.

Competir exige un estado de alerta o atención máxima y una agresividad positiva que predisponga al duelo necesario para superar al rival.

El estado de alerta o la atención máxima surge cuando el futbolista procesa el partido como un desafío, es decir como un objetivo de cierta dificultad que es asequible o puede alcanzarse. Procesar una situación como desafío favorece la secreción de cortisol sobre el plasma sanguíneo. El cortisol es la llamada hormona del estrés pues el organismo la fabrica para ayudarnos a enfrentarnos a los problemas. La atención se activa, pues, cuando se dibuja el partido como un desafío, no tanto como una amenaza o situación de riesgo.

La agresividad aparece cuando el partido se vive como un duelo frente a un rival al que has de superar para que él no lo haga contigo. El duelo, enfrentamiento, pelea... favorece la secreción de adrenalina. Su liberación produce un estado de activación, de máxima energía y de capacidad de acción.

Así pues, **el entrenador debe presentar cada partido, incluso cada tarea del entrenamiento, como un desafío y un duelo**, estimulando la competencia y superación del rival como un objetivo de cierta dificultad pero asequible. El rendimiento óptimo requiere una química concreta, un nivel de activación idóneo conocido como “ajuste de tensión”, en el que conviven la relajación muscular con una elevada activación mental. El ajuste de tensión es ese punto en que el futbolista se siente tranquilo, con la relajación necesaria para mantener una óptima coordinación motora la precisión necesaria en los gestos técnicos y en las acciones, pero lleno de energía a nivel emocional.

4.4. Evaluar y optimizar las diferentes habilidades psicológicas que inciden en el rendimiento

Las circunstancias que rodean a cada partido hacen diferente a uno de otro. No hay dos partidos iguales. Por ello **cada partido activa respuestas emocionales distintas**. Además, un mismo partido puede ser vivido de forma diferente por cada futbolista según su patrón de personalidad y las circunstancias que le rodean en el desarrollo de su profesión.

El entrenador no puede equivocarse en la evaluación de los estados emocionales individuales y colectivos, tanto previos como durante el partido, ya que

su trabajo deberá ser consecuente con su percepción. El trabajo en los entrenamientos de la semana posterior debe ajustarse y ser coherente con dicho análisis realizado.

Las apreciaciones sobre la psicología individual y colectiva no suelen ir más allá de una impresión poco fundamentada desde el rigor. “Ha faltado actitud”, “ha habido exceso de confianza”, “no hemos llegado a meternos en el partido en ningún momento”, “hemos entrado fríos en el partido”, “cometemos errores de atención”... son conclusiones inespecíficas, alejadas del rigor y resultan muy poco operativas de cara a prescribir acciones posteriores.

Para facilitar el trabajo de los entrenadores les **sugiero hacer una evaluación de los siguientes indicadores psicológicos:**

- Trabajo colectivo
- Esfuerzo
- Tomas de decisión
- Manejo del juego de contacto
- Tolerancia hacia el error
- Activación / Intensidad
- Control emocional
- Liderazgo sobre el terreno de juego
- Perseverancia o regularidad

Para dicha evaluación recomiendo el siguiente criterio de dominio: 1 = muy baja; 2 = baja; 3 = aceptable; 4 = buena; y 5 = muy buena.

A partir de la observación de un ciclo de tres o cuatro partidos se puede realizar una evaluación bastante fiable, si además es consensuada dentro del cuerpo técnico. Una evaluación como ésta ofrece datos mucho más operativos, sobre los que poder trabajar, y que el futbolista entiende y acepta.

4.5. Otras acciones relacionadas con un enfoque positivo de entrenar

Se pueden agrupar una serie de recomendaciones dirigidas al entrenador que le ayudan aun más a crear un clima de rendimiento:

- Estar orientado a ganar en vez de a no perder.
- Utilizar preferentemente el reconocimiento o la alabanza, limitando la utilización de reproches y enfados.
- Restringe al máximo la utilización del castigo por sus efectos secundarios tan “peligrosos”. Corregir mejor que castigar.
- Fijar la atención o poner énfasis en las acciones o conductas que se pretenden reforzar, en las soluciones más que en los errores.
- Diseñar entrenamientos muy intensos, competitivos, divertidos y poco rutinarios.
- Contagiar dinamismo y energía.
- Máxima exigencia, descartar la cultura de las excusas.
- Apoyarse en el diálogo o el convencimiento.
- Favorecer la máxima competencia interna.
- Generar expectativas de éxito.
- Ser honesto, utilizar un lenguaje claro y directo, nunca hiriente.

- Conducirse en la relación con el futbolista desde la intención de ayudarlo a crecer como profesional y como persona.
- Utilizar el conflicto como oportunidad y aprendizaje individual y colectivo.

5. ASESORAMIENTO Y COLABORACIÓN POR PARTE DEL PSICÓLOGO DEL DEPORTE

La función del psicólogo del deporte respecto a la optimización del rendimiento individual y colectivo abre un doble ámbito de trabajo:

5.1. Asesoramiento o consultoría dirigida al Entrenador

Cada vez son más los entrenadores que de forma pública o de manera privada utilizan la figura del psicólogo del deporte como asesor o consultor. El psicólogo del deporte se convierte en su colaborador como experto en gestión de recursos humanos deportivos.

5.2. Entrenamiento de las habilidades psicológicas que inciden en el rendimiento óptimo

El entrenador puede llegar a crear un clima de rendimiento que incida sobre la mayoría de los futbolistas del equipo. Pero la realidad es que no puede llegar a lograrlo en todos y cada uno de los futbolistas que integran la plantilla, ya que se le escapa la personalización o individualización de ese clima colectivo.

Cada vez de forma más habitual el futbolista utiliza también el trabajo del psicólogo para mejorar el desarrollo de las habilidades psicológicas que inciden sobre su rendimiento. En realidad se trata de enseñarle a “fluir” durante cualquier tipo de partido, especialmente en la competición más exigente.

Se trata de un trabajo individualizado, demandado voluntariamente y absolutamente confidencial.

Las habilidades sobre las que incide el entrenamiento mental son las siguientes:

- Focalización de la ATENCIÓN
- Jugar de “memoria” / FLOW
- Pensamiento POSITIVO / Parar los pensamientos negativos
- RELAJACIÓN muscular
- ACTIVACIÓN emocional
- Entrenamiento de la AUTOCONFIANZA
- Práctica Imaginada o VISUALIZACIÓN

Una vez desarrollado el entrenamiento de cada una de dichas habilidades psicológicas se organizan conjuntamente con el futbolista tres rutinas o planes al servicio de otros tantos momentos relacionados con los partidos: 1) Plan de Ajuste, dirigido a “calentar” mentalmente y crear su propio estado ideal de ejecución; 2) Plan de Reajuste, dirigido a reparar el flow cuando alguna circunstancia lo ha roto previamente; y 3) Evaluación de las habilidades emocionales mencionadas durante el partido.

A modo de conclusión, se puede afirmar que el papel del entrenador como gestor del rendimiento cobra cada vez más importancia en una sociedad cuyos **jóvenes son más individualistas y menos competitivos** que los de generaciones anteriores.

Los entrenadores contagian a sus equipos sus propios estados de ánimos. Así como organizan el comportamiento táctico pueden ir moldeando progresivamente el comportamiento emocional colectivo. Dirigir a un equipo supone desarrollar un proyecto futbolístico y emocional.

sabercompetir.com 
servicios de psicología
del deporte