

*... En forma individual, como psicólogo col
e no, porque es difícil que tenga la vivencia depor
e Aravena, director técnico de fútbol chileno. Revista Don Balón
alidad quizás distinta a la de muchos jugadores - que no se mal inte
ar tranquilo en los momentos en que muchos se podrían desesperar o
omiento en el cual no se puede mantener. Eso me ha servido mucho p
he con:*

*... te quería estar solo. De partida, nadie más viaja con el papá. Yo soy muy
l. Y a veces tiraba todo eso sobre mí o mi mecánico, por ejemplo. Yo lo en
ne, el que se jugaba la vida. Si veía un helicóptero, se paralizaba. Pero
n el equipo español, tendré a Jordi Arcarons como mánager. Por algo pase
(Carlo De*

*... endimiento en la natación lo debo a mi preparación psi
países de habla inglesa al 4º puesto. No contaba en los pro
ros espalda en los Juegos Olímpicos de Barcelona, pero
que podía*

*... co contara con un trabajo psicológico permanente) al igual que
Tewksbury, nadador canadiense, campeón olímpico en 1984.
cualquier deportista de alt*

*... (Gabriel Markus, técnico argentino, Diario El Mercurio, sábado 20 de a
n precisos a
npetencia te favorece enormemente. Una se
n error te pueda*

*... Olivera, atleta chilena. Diario El Mercurio, lunes 26 de s
perdí el punto, luego el juego, luego el partí
(Francis
abriela Sbatini, Le Magazine L'Equipe 12 de Septiembre
tradora de skeet. Dije poder mental*

*... r de golf consigue el punto físico, está todo en la mente. Es te
etivo y creer que vas a poder ejecutarlo. Conseguir la preparac
idible, pero todavía más importante lograr la mentalización c
verlo esforzarse por lograrlo sí lo es. El éxito consiste en es*

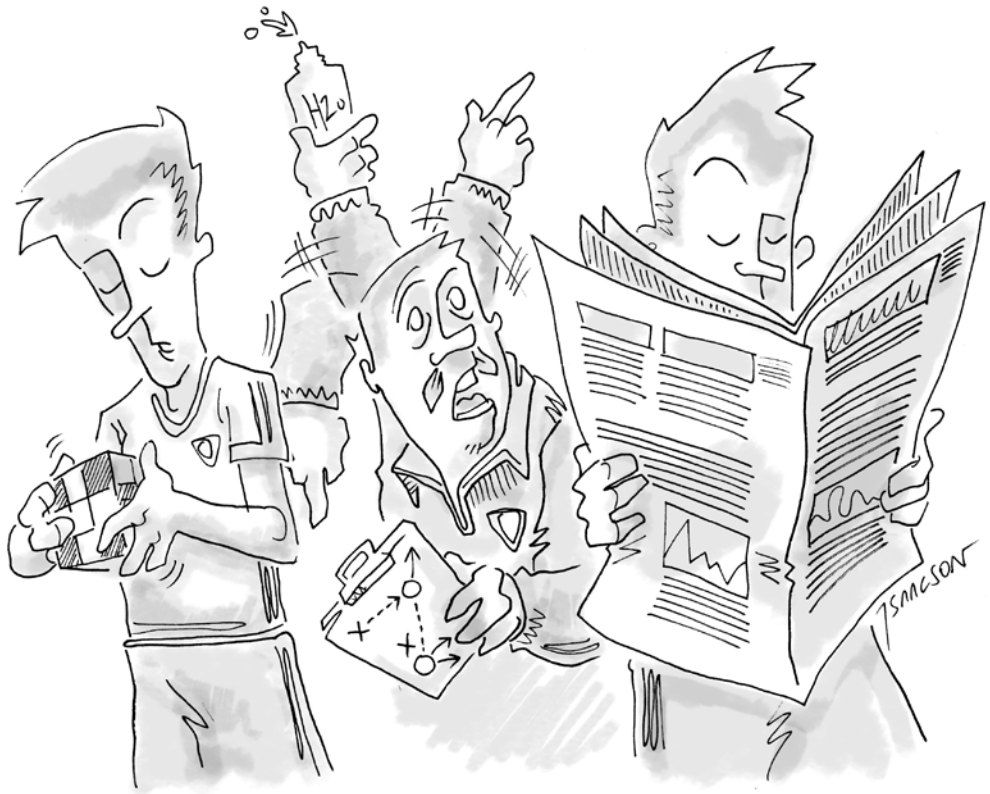
... (Nick Faldo, golfista inglés, ganador en tres ocasiones del Masters y del C

TERCERA PARTE
LA PSICOLOGÍA APLICADA A LOS EQUIPOS DEPORTIVOS

*... (Bjorn Borg, tenista sueco, ganador de Wimbledon cinco veces consec
fesional. un 70% es mentalidad: un 20%. forma física: y el 10%. técnic*

“Y trato de traspasarles tranquilidad a los jugadores, pero yo no entiendo algunas cosas, no sé si hay periodistas mongólicos, que no entienden que Audax jugó bien todo el año y que dicen que yo mandé el equipo para atrás... ¿Cómo les voy a ordenar no atacar? No saben que lo psicológico escapa al técnico y si algún muchacho se achuncha en la final, es natural”.

(Raúl Toro, entrenador profesional de fútbol)



“... Desde hace mucho tiempo en Colo Colo se ha trabajado la idea de tener equipos aguerridos...”.

(Enrique Aguayo, psicólogo deportivo, uno de los precursores de esta área en Chile)

Uno de los grandes desafíos de los grupos deportivos es justamente dejar de ser un simple conjunto de deportistas y convertirse en un verdadero equipo deportivo. Esto que a veces parece tan obvio, es difícil de lograr sobretodo cuando en la génesis de estos deportistas existen ciertas características que desarrollar.

Un equipo deportivo es catalogado como un grupo restringido, ya que, se componen de un número reducido de individuos. “Ello comporta interacciones más intensas entre sus miembros (...) los miembros de estos grupos se conocen, poseen todos ellos una imagen de cada uno de los otros miembros; dicho de otro modo, no existe el anonimato” (Chappuis y Thomas, 1989, p. 13). Por lo tanto, en este caso estamos hablando de un grupo de deportistas que interactúan durante un lapso determinado, de manera indirecta, porque el tamaño del grupo lo permite (Chappuis y Thomas, 1989).

Pero también cuando hablamos de un equipo deportivo, no nos estamos refiriendo simplemente a un conjunto de personas, ya que, un equipo posee ciertas características particulares que lo distinguen y diferencian en cuanto a sus objetivos y organización. Estas características no están dadas desde un comienzo, sino que más bien, se van desarrollando a lo largo del tiempo hasta finalmente lograr consolidarse.

García Más y Vicens (1995) plantean que “normalmente la distinción fundamental entre un colectivo y un grupo se sitúa en el nivel de pertenencia” (p. 51). Otros autores, incluso, señalan que “dos competidores desconocidos entre sí pueden llegar a compartir estructura grupal, debido a que, si bien sus objetivos individuales son en realidad personales, los dos poseen un objetivo común durante el tiempo que dura la competencia” (Mills, 1984 citado en García Más y Vicens, 1995 p. 51)

En términos bien sencillos podemos definir a un grupo de personas como: “dos o más personas que interactúan mutuamente de modo tal que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas” (Shaw, 1979, p. 25).

Carrón (1980) plantea una teoría en base a las conceptualizaciones de inputs, pasos secuenciales y outputs, distribuidos como aparece en la figura 11.1.

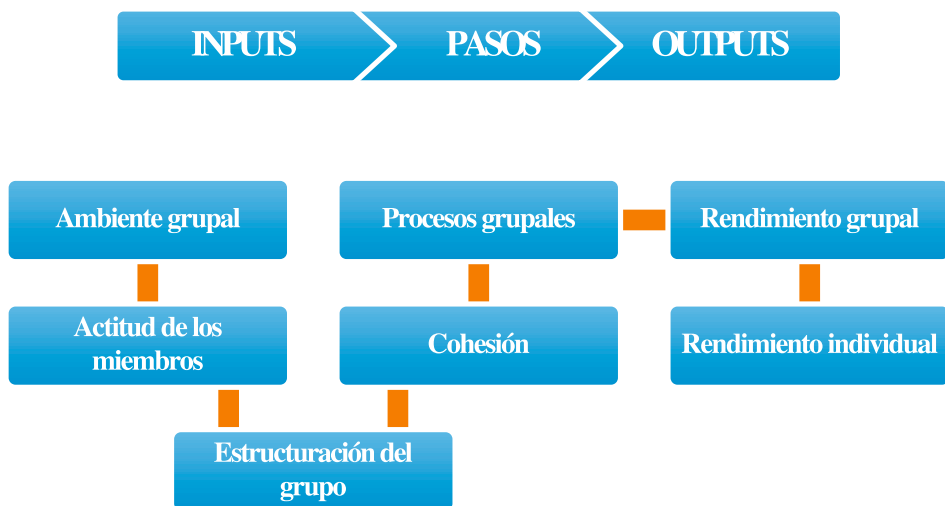


Figura 11.1: Conceptualización de Carron (1980)

Acá se presupone que hay ciertos *factores de entrada* que sería los inputs que deben darse como condición necesaria para que el grupo se establezca como tal y que originan los *pasos* que en este grupo debe darse como, por ejemplo, la designación de los líderes, los roles, las posiciones, el sistema de normas, reglamentos, castigos, etc. Posteriormente Carron plantea que dichos pasos debieran permitir que el grupo obtenga dos *situaciones de salida*, necesarias y naturales: el rendimiento individual y grupal.

Pero tal como dijimos anteriormente, existen criterios más rigurosos y definitorios acerca de lo que es un grupo deportivo:

- Percepciones y conocimientos de los miembros del grupo. Este criterio alude a la idea de que cada deportista posee una percepción colectiva de su unidad, pero con capacidad de actuar de manera colectiva frente a una demanda externa.
- La motivación y la satisfacción de necesidades. Para que un deportista pueda ver cristalizado su necesidad o meta individual, debe comprender que la ayuda de los demás deportistas es tan fundamental como la propia, para el resto de los compañeros de equipo.
- Los objetivos del grupo. La comprensión de que el objetivo colectivo es significativo y conocido por todos los miembros del grupo.
- La organización del grupo. Cada grupo estará compuesto por distintos deportistas, cada uno con sus roles y funciones conocidas por todos los demás.
- La interdependencia de los miembros. Conjunto de deportistas que tienen relaciones mutuas pero interdependientes, vale decir, pertenecen a un sistema colectivo, pero en el que cada uno conserva su individualidad.
- La interacción. El conjunto de deportistas se encuentra dentro de un sistema

abierto de interacción donde las relaciones ejercen iguales efectos sobre la identidad total del sistema.

Para Carron (1980 citado en Williams, 1991) Los grupos deportivos poseen ciertas características diferenciadoras con respecto a otro tipo de grupos. Estos rasgos son:

- Identidad colectiva.
- Sentimiento o espíritu participativo.
- Patrones estructurados de interacción.
- Métodos estructurados de comunicación.
- Interdependencia entre la persona y la tarea encomendada.
- Atracción interpersonal.

Tomemos un ejemplo para explicar estos rasgos:

Selección Nacional Femenina de Hockey sobre patines.

El hecho de que las deportistas pertenezcan a una selección nacional es lo que le da a ese grupo una *identidad colectiva*, ya que, pertenecen a esta selección, y no a la de otro país. El *sentimiento o espíritu participativo* se produce en la medida en que las seleccionadas toman conciencia de los objetivos a corto, mediano y largo plazo que tienen como unidad, es decir, si entrenan por participar o por competir (clasificar a un Mundial, aun Panamericano, etc.). Los *patrones estructurados de interacción* guardan relación con la comprensión de parte del grupo, de las consignas tácticas del equipo, por ejemplo el esquema defensivo, de las jugadas de ataque, de la posición de cada una de las jugadoras en la cancha, etc. La terminología específica con la que se comunican las deportistas, tanto dentro como fuera de la cancha, corresponden a los *métodos de interacción*, siendo los más típicos los sobrenombres. Estos pueden darse de manera verbal (voz) y no verbal (gestos, miradas, etc.). Posterior a eso están los roles de cada una como equipo y donde la regla de oro en este sentido es que *la tarea se lleve a cabo independiente quién la realice*, esto es tremendamente importante cuando, por ejemplo, una jugadora titular se lesiona y entra otra para suplir su función. Finalmente está el concepto de atracción interpersonal, donde cada deportista manifiesta su interés de pertenecer a esta selección y no jugar por otro país.

De Diego y Sagredo (1992) plantean en relación a este concepto que un equipo tendría un “esqueleto” sobre el que se forma, constituido por tres elementos (p. 225):

- Unidad y primacía del objetivo común.
- Unidad intra-equipo, tanto a nivel actitudinal (expectativas, normas...) como física (el mismo vestuario...).

- Diferenciación con otros equipos, por medios externos (uniformes) e internos (cultura propia y única del equipo).

Fases del grupo

Un grupo es como una persona: tiene vida y va pasando por distintos procesos, similares a los del ciclo vital en el ser humano. La diferencia esencial está en que los procesos de crecimiento en el hombre son irreversibles, es decir, unidireccionales; y en el caso de los grupos estas fases son bidireccionales y retroactivas.

Por lo tanto estos rasgos suelen darse de manera progresiva en los grupos deportivos, de hecho para que un grupo se consolide como tal deben cumplirse ciertas fases que Tuckman (1965 citado en Weinberg y Gould, 1996) ha definido.

La primera de ellas es la fase de **constitución** en el que los deportistas tratan de determinar si pertenecen al grupo y, en caso de ser así, cuál es el papel o rol asignado, poniéndose además a prueba las relaciones entre ellos mismos.

La segunda fase es la del **conflicto** que se caracteriza por la rebelión contra el líder, la resistencia al control por parte del grupo y al enfrentamiento interpersonal, caracterizándose por las luchas de carácter interpersonal y social. Acá el líder (léase entrenador) tiene un rol fundamental de vehicular debidamente ese conflicto, guiando al grupo a su resolución, sino, es muy probable que el grupo quede estancado ahí por mucho tiempo.

Posterior a esta fase viene la **normalización** donde la solidaridad y la cooperación sustituyen a la normalidad y se trabaja en conjunto para alcanzar objetivos comunes, produciéndose normalmente la cohesión. En general la gran mayoría de los equipos deportivos se queda en esta fase, debido, a mi juicio, a múltiples factores relacionados con los objetivos, la homogeneidad del grupo y el adecuado desempeño de un liderazgo eficaz por parte del entrenador.

Finalmente el grupo puede llegar a la **ejecución** donde los miembros del grupo se unen para canalizar sus energías a fin de lograr el éxito del equipo, por medio de relaciones interpersonales estabilizadas, ya que, el principal objetivo es el éxito del grupo.

Giesenow (2007), señala que en una revisión posterior de Tuckman y cols. decidieron incluir una quinta fase: la **disolución**, cuya característica esencial es que *“el equipo cierra su ciclo (de un modo similar a un ciclo vital) y se diluye dando lugar a un nuevo grupo, que si bien puede tener componentes y características similares al anterior, nunca va a ser idéntico al previo”*. (p. 141)

Es indudable que en cada una de estas fases el grupo lucha por mantenerse, o sea, persiste en la subsistencia, y esto implica que en cada etapa el equipo debe ser capaz de superar cada conflicto que se presente. Pero el tema, muchas veces, no es sólo resolver el conflicto en su momento más agudo, sino que además se hace necesario resolver ese conflicto de manera permanente. Para ello es fundamental que el conflicto tenga una libre expresión dentro del grupo, donde el líder debe procurar en todo momento, guiar

la discusión sobre los puntos clave del problema, orientar hacia la solución y algo muy relevante: permitir y velar que todos los integrantes del grupo tengan las mismas posibilidades de interactuar y opinar con respecto a los temas.

Anshel (2003, citado en Dosil, 2004) confirma lo anterior, señalando que:

La denominación de líder, dirigido fundamentalmente a entrenadores, conlleva una serie de características implícitas, como son: persona que en ciertos momentos se debe convertir en seguidor (...), otras veces será un profesor (...), un modelo a seguir, una persona que fija límites, un psicólogo o asesor, un amigo o mentor (p. 237).

En definitiva podemos decir que el crecimiento grupal tiene distintas etapas que se van cumplimentando en la medida en que los componentes van madurando y comprendido, lo que significa pertenecer a un colectivo, aceptando los roles y posiciones de sus compañeros frente a las diversas tareas que tienen.

LA PSICOLOGÍA DEL EQUIPO CAMPEÓN

Algunos dirán que tuvieron la “suerte del puntero”, otros comentarán que fueron beneficiados con el arbitraje, sin embargo otros hinchas “más conservadores” desde el punto de vista futbolístico, dirán que la campaña la sostuvieron los más experimentados del equipo, utilizando la vieja creencia de que los “jugadores jóvenes no ganan campeonatos, sino que sólo partidos”, sin embargo los observadores más expertos analizarán que fue una campaña buena a lo largo de todo el torneo y que es un justo campeón al “equipo que hizo mejor las cosas”.....

Desde el punto de vista de la psicología del deporte es bueno comentar aquellos elementos que pudieron haber influido para que un equipo obtenga el cetro máximo de una competencia.

Y lo primero es empezar a precisar que la suerte no existe en estos casos. Podrá haber ayudado algún factor externo en algún partido (la cancha, el arbitraje, problemas en los equipos rivales), pero es difícil pensar que la suerte haya acompañado a este equipo durante toda la campaña.

Por lo tanto existen ciertos factores internos que pueden estar a la base de un logro deportivo y que caracterizan a un equipo:

1. **Metas colectivas claras:** aún cuando conviven al interior de todo equipo objetivos individuales, mucho de ellos convergen en los colectivos (por ejemplo cuando un jugador busca ser goleador, situación que ayuda también al equipo a ganar partidos). También puede darse que la fuerza colectiva obligue a postergar los objetivos individuales, convirtiendo al grupo en algo más que la simple suma de varios jugadores.
2. **Fluidez en la comunicación interna:** esto no sólo se refiere al hecho de que los integrantes del grupo se comuniquen -que ya es fundamental e importante- sino que además, un gran equipo es aquel que establece canales de comunicación propios y establece códigos de comunicación que lo hacen diferenciarse de otros. Esto se refiere por ejemplo a terminología y jergas propias de ese grupo.

3. **Roles absolutamente delimitados y conocidos:** que cada deportista conozca su rol al interior del equipo y además respete los roles desempeñados por sus compañeros, permitirá tener un grupo con un objetivo definido y además permitirá direccionar todos los esfuerzos hacia dicho objetivo. Esto implica que desde los jugadores titulares hasta los que no juegan mucho, se sientan parte de la “misión”. La solidaridad y la cooperación son las virtudes.
4. **Madurez colectiva:** existen diferentes fases de evolución en la “vida” de un grupo. Después de pasar las etapas de Formación y Conflicto se espera que un grupo llegue rápidamente a las fases de Normalización y Ejecución. Un “colectivo deportivo” que ha obtenido un campeonato debiera ubicarse al menos en la etapa de normalización. Aún mejor es que pueda llegar a la fase de ejecución, que consiste básicamente en la consolidación de las relaciones personales, respeto y comunicación entre los miembros y algo muy relevante: el descubrimiento de las vías para optimizar el rendimiento y resolver las distintas problemáticas que van surgiendo.
5. **Cumplimiento de normas y conocimiento de las sanciones:** para regular adecuadamente las conductas entre los miembros de un equipo deportivo es necesario instaurar normas y que éstas sean conocidas por todos, ya que, cuando “la ley es igual para todos” se produce una sensación de igualdad y equilibrio entre los jugadores, independientemente de la calidad deportiva, nivel de remuneración o habilidad social. Para ello resulta muy eficaz que sea el propio grupo el que construya el sistema de normas.

Estas cualidades psicológicas, que debieran estar presentes en todo “equipo exitoso”, no se logran simplemente reuniendo a los jugadores en un camarín y hablándoles de fútbol, sino que requiere de un trabajo sistemático en lo pedagógico y la presencia de un liderazgo que sea fundamental como guía para la búsqueda de la excelencia deportiva.

“Soy partidario de los psicólogos en el fútbol pero en forma individual, como psicólogo colectivo de un plantel, creo que no, porque es difícil que tenga la vivencia deportiva”.

(Jorge Aravena, director técnico de fútbol profesional)

¿QUÉ ENTENDEMOS POR LIDERAZGO?

“El entrenador hoy en día, es una figura de importancia indiscutible en el deporte debido a la repercusión e influencia que tiene o puede tener sobre los deportistas que están a su cargo (...)” (López, Pérez-Llantada, Buceta, 1999, p. 267).

Poseer y desarrollar un liderazgo efectivo es tan difícil como necesario para un entrenador en el deporte. No cabe duda que es un tarea muy compleja debido a la cantidad de habilidades que debe tener la persona que ejerce el liderazgo, pero también se convierte en una situación compleja debido a lo situacional del deporte y a los diversos requerimientos de los jugadores.

La dificultad radica, además, en las numerosas investigaciones que se han llevado a cabo en relación a este tema. Tanto es así que Fiedler (1967) señala que *“existen tantas definiciones de liderazgo como psicólogos han estudiado el tema”* (citado en Balaguer, 1994 p. 24-25). Por ello es que además existe una multiplicidad de definiciones e ideas.

El origen del liderazgo deportivo está asociado a dos situaciones. *“Por lo general, son designados por alguien que tiene la autoridad para hacerlo”* (Weinberg y Gould, 1996 p. 232). O en otro caso pueden surgir de manera natural sin que se haya estructurado un proceso formal para ello. Lo claro es que estos *“líderes”* conviven indistintamente en el deporte y, por lo tanto, ambos deben desarrollar las habilidades, las estrategias y las condiciones personales adecuadas, para llevar a cabo con éxito esta dirección.

En términos bien sencillos, y en palabras de Mateo y Valdano (1999) podríamos decir que el liderazgo es *“el arte de combinar seducción y organización”* o como los mismos autores también plantean *“el arte de gestionar voluntades”* (p. 52). Como un primer acercamiento, este planteamiento nos permite acercarnos a los elementos esenciales de un líder.

Barrow (1977), en términos más elaborados lo define como *“el proceso conductual de influencia entre individuos y grupos en el logro de sus objetivos”* (citado en Weinberg y Gould, 1996 p. 230). Gardner (1995) señala, en línea con lo anterior, que el líder es la *“persona que tiene la capacidad de influenciar los pensamientos, las conductas y los sentimientos de otros”* (citado en Dosil, 2004, p. 231). En similares palabras Hollander (1985) dice que el liderazgo es *“un proceso de influencia entre el líder y los seguidores para*

conseguir objetivos grupales organizativos o sociales” (citado en Balaguer, 1994 p. 25). Estas definiciones incorporan, a mi juicio, tres elementos fundamentales en el liderazgo: la utilización de la influencia, ser un gestor de cambio y guiar al grupo en la búsqueda de un logro, de un fin.

Stodgill (1974 citado en Balaguer 1994) plantea que el liderazgo debe necesariamente tener mínimas condiciones para ejecutarse. Él lo plantea como un:

Proceso a través del cual las actividades de un grupo están orientadas al establecimiento de metas y a la superación de las mismas y propone las mínimas condiciones para la existencia del liderazgo: (1) un grupo de dos o más personas, (2) una tarea común y (3) diferenciación de responsabilidades. (p. 25).

En síntesis podemos decir que el liderazgo en una interacción que se produce entre una o más personas, que buscan cumplir con un determinado propósito. Por ende constituye un proceso dinámico, cambiante y bidireccional, donde el líder y sus liderazgos se comunican entre sí y adaptan sus relaciones de acuerdo a la circunstancia.

En relación a su importancia Chelladurai (1984) comenta que *“el estudio del liderazgo es crítico para entender la performance deportiva, porque el liderazgo es instrumental para el aumento del estado motivacional de los deportistas y de los equipos”* (citado en Roffé y Ucha, 2004 p. 118).

Para este autor el proceso interpersonal que ejerce el líder, sumando al proceso de interacción con los deportistas, debiera entregar un óptimo proceso motivacional.

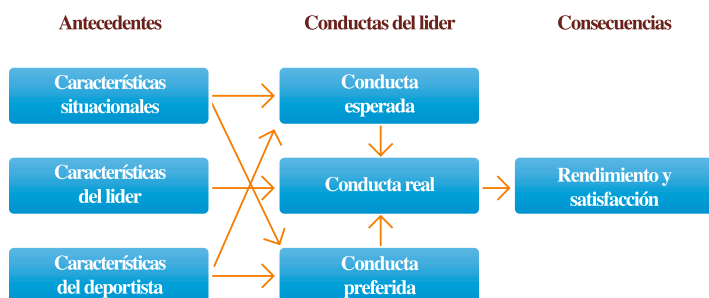
Para Ivoilov (1988 citado en Roffé y Ucha, 2004) el líder debe tener las siguientes características:

1. **Entusiasmo:** relacionado con un fuerte conocimiento y convicción de que pueden cumplirse las metas.
2. **Integridad:** en el sentido de que su comunicación verbal, no verbal y conductas estén en una misma línea de sinceridad e integridad.
3. **Sentido de propósito y acción:** un líder además de poseer conocimientos específicos de donde se desenvuelve, debe tener claridad en todo momento de los requerimientos de sus liderados.
4. **Disposición:** en el contexto deportivo un entrenador debe tener la capacidad y la habilidad de tolerar las exigencias y la presión de las demandas físicas y psíquicas que le imponen su rol.
5. **Coraje:** relacionado con la determinación para tomar las decisiones, de la mejor forma posible, bajo presión.

TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Balaguer (1994) plantea que existen muchas teorías del liderazgo. Entre las más destacadas están: *la de tradición, como rasgo de personalidad, como toma de decisiones, situacional, funcional, atribucional*, etc. pero son cuatro los enfoques más fundamentales que dan cuenta de cómo surge el fenómeno del liderazgo.

1. **Enfoque de rasgo:** los teóricos de este modelo señalan que el líder posee condiciones y habilidades innatas, que lo hacen destacarse de los demás líderes, independiente de la situación donde lo ejerzan. Algunos estudios en relación a esta visión la proporcionaron Ogilvie y Tutko (1966), quienes señalaron que hay ciertas características que serían deseables para un líder, como por ejemplo, ser mentalmente fuertes, con opiniones independientes y realistas en sus perspectivas.
2. **Enfoque conductual:** que plantea que el liderazgo es un conjunto de conductas que se pueden desarrollar y aprender. Dentro de esta línea pueden haber líderes con conductas orientadas hacia la tarea (velar por el cumplimiento de las normas, favorecer canales comunicativos adecuados), o bien, orientadas hacia las personas (fortalecer la amistad, la confianza, el respeto, etc.)
3. **Enfoque situacional:** aquí subyace la idea de que cada situación implica una habilidad o una conducta del líder, por lo tanto, en este caso la persona debe responder al contexto en el que se desenvuelve, no importante en demasía las características personales que pueda tener. Los autores más relevantes de este enfoque son Hersey y Blanchard.
4. **Enfoque multidimensional:** finalmente esta línea, propuesta por Chelladurai, es uno de los modelos más interesantes, ya que, está aplicado exclusivamente al contexto deportivo. Acá se propone que algunas conductas específicas de los entrenadores son más funcionales en unas situaciones que en otras. Se denomina multidimensional porque Chelladurai plantea tres etapas para este proceso: antecedentes, conductas del líder y consecuencias del liderazgo (tal como indica la figura 12.1), que entre sí van generando un liderazgo eficaz.



Fuente: Balaguer (1984)
Figura 12.1: Modelo Multidimensional de Chelladurai

LECTURA DEL MODELO MULTIDIMENSIONAL DE CHELLADURAI EN EL DEPORTE

El siguiente esquema es un análisis aplicado de los componentes propuestos por Chelladurai en ámbito del ejercicio físico y del deporte.

Chelladurai plantea que la consecuencia final de todo proceso de liderazgo debe ser el cumplimiento de las metas. En algunos casos éstas pueden estar relacionadas directamente con un resultado, o en otros casos con la ejecución, vale decir con un proceso. Por ejemplo un profesor de educación física que hace clases en un colegio deberá tener una tendencia a preocuparse para que los ejercicios enseñados se lleven a cabo, mientras que un entrenador de deportista de elite deberá centrarse en que el grupo gane, es decir, se centrará en el éxito deportivo.

Cualquiera sea la situación buscada, hay tres conductas del líder que pueden favorecer o desfavorecer el objetivo:

La conducta requerida: que alude a las características, que las situaciones ambientales, le entregan al líder para que éste pueda desarrollarse. Por ejemplo, un profesor que hace clases en un colegio o escuela debe necesariamente someterse a ciertos reglamentos y normas internas del establecimiento, por ende, se requiere por parte del líder una adaptación hacia esos elementos. Un entrenador de alto rendimiento deberá cumplir un contrato con sus deportistas en cuanto a objetivos y horarios. En ambos casos las conductas llevadas a cabo por el líder, deben orientarse al cumplimiento de ciertas demandas impuestas desde afuera.

- **La conducta preferida:** “los miembros del grupo también tienen preferencias por conductas específicas del líder” (Weinberg y Gould, 1996, p. 241). Dependiendo del contexto (características situacionales) donde se desarrolle este liderazgo deportivo, puede darse que los deportistas busquen en su líder un aprendizaje efectivo de las tareas deportivas. Otros en cambio esperarán que sea una especie de padre, en cuyo caso los afectos, las emociones y las relaciones interpersonales serán el bien buscado. Weinberg y Gould (1996) comentan que la edad, el género, las destrezas y la experiencia podrían influir en una u otra necesidad que tengan los liderados (características de los deportistas).
- **La conducta real:** es aquella que se produce efectivamente y que proviene esencialmente de las características del líder. Estas características pueden ser “la personalidad, la capacidad y la experiencia” (Weinberg y Gould, 1996, p. 242). Un líder que haya pasado muchas veces por un derrota sabrá que herramientas utilizar a su favor con sus deportistas, por sobre aquel que vivencia esa situación por primera vez. Asimismo la inteligencia, la empatía, la firmeza y la autoconfianza serán variables que favorecerán que la conducta real del líder, sea mucho

más firme. Finalmente el grado de preparación también es fundamental, por ejemplo, para conocer y establecer los métodos más apropiados para producir un aprendizaje efectivo.

Chelladurai plantea que las demandas y características de las situaciones dependerán de los siguientes elementos (Roffé y Ucha, 2004).

- **Naturaleza de la tarea:** si se trabaja como entrenador de un equipo de alto rendimiento (de fútbol, básquetbol, hándbol, etc.) o se desempeña como personal trainer en un gimnasio, o profesor de educación física en un colegio. Aquí se pueden distinguir dos tareas: una eminentemente competitiva y evaluada por el resultado de los deportistas, y otra mucho más cercana al eje enseñanza – aprendizaje, donde la evaluación se relaciona más con el proceso.
- **Estructura y forma de la organización:** guarda relación primero con el tamaño institucional, por ejemplo si es un club con muchas ramas deportivas, o sólo con un deporte. También si se trata de un taller deportivo aislado, o bien, como parte de una serie de escuelas deportivas desarrolladas en muchos lugares. Si es empresa privada que busca lucrar o un municipio cuyo objetivo sea producir en impacto social positivo entre sus habitantes.
- **Grupo de trabajo:** el entrenador o líder puede hacerlo en conjunto con otros profesionales (preparadores físicos, kinesiólogos, médicos, nutricionistas, psicólogos, asistentes sociales, etc.), o realizar la tarea aisladamente (esto puede tener que ver con los recursos económicos de la institución), incidiendo, por ejemplo, en la dependencia y su verticalidad u horizontalidad.
- **Tamaño del grupo:** si se trabaja en un colegio, el tamaño es relativamente menor y fijo, vale decir, no cambia. Pero por otro lado si se trabaja en una escuela deportiva pagada, puede tenerse un número grande de deportistas y cambiante en el tiempo (por ejemplo, en los meses de invierno la participación disminuye y en el verano aumenta considerablemente). Si el ámbito de desarrollo es el alto rendimiento, estamos hablando de un grupo relativamente menor.
- **Fuerzas normativas y organizacionales:** el liderazgo puede ejercerse bajo condiciones muy delimitadas en términos normativos, como cuando se está a cargo de un curso de alumnos al interior de un colegio. También puede ocurrir que se ejerza un exhaustivo control de todos los procesos deportivos que se lleven a cabo. Por contrapartida en el alto rendimiento las normativas tienen que ver básicamente con los reglamentos deportivos.

ORIENTACIONES DEL LIDERAZGO, SEGÚN EL ENFOQUE CONDUCTUAL

De acuerdo a lo visto anteriormente, existe un enfoque considerado conductual, el que considera que el liderazgo eficaz puede ser adquirido mediante diversos tipos de aprendizaje. Esto se contrapone fuertemente al esquema planteado por enfoque de rasgo que ubica las principales características de un líder en la personalidad del sujeto.

En el enfoque conductual, el entrenador tiene la posibilidad de focalizarse o centrarse en dos contextos: tarea y relación.

Relación interpersonal	Buscan desarrollar relaciones interpersonales. Favorecen una línea abierta de comunicación. Provocan interacciones sociales positivas. Garantizan un ambiente cómodo
Cumplimiento de la tarea	El esfuerzo está puesto en la ejecución del trabajo. Observación la satisfacción de los objetivos diseñados. La focalización está puesta en el rendimiento. Buscan esencialmente la productividad

Cuadro 12.1: Orientaciones del liderazgo, según el enfoque conductual

Que un entrenador se centre siempre y a todo evento en uno u otro enfoque, no guarda relación necesariamente con el éxito de su gestión, sino que lo que verdaderamente se ha observado es que el entrenador o líder sepa en qué momentos debe orientar su liderazgo hacia la relación y en qué momentos debe orientarlo hacia la tarea. Esto, por lo tanto, requiere una habilidad adicional para el líder: captar y reconocer los requerimientos de sus liderados.

Investigaciones llevadas a cabo por Fiedler indican en términos generales que en “*situaciones muy favorables o muy desfavorables un líder orientado a la tarea es más eficaz*” (Weinberg y Gould, 1996 p. 238). Por el contrario, en situaciones medianamente favorables un líder que se orienta hacia la relación podría tener más éxito.

Otros elementos que aparecen a la base de este enfoque son los estudios realizados principalmente por Smith, Smoll y Hunt, cuyos resultados han establecido dos conductas básicas en los entrenadores: *las reactivas y las espontáneas*.

Las *reactivas* son aquellas conductas que el entrenador realiza como reacción a lo que está observando de su deportista, y que por lo tanto, genera una conducta. “*Son respuestas a una conducta específica de un jugador*” (Weinberg y Gould, 1996, p. 235). Entre los tipos de respuesta están los refuerzos positivos, instrucciones de ánimo, corrección técnica, etc.

Las *espontáneas* son iniciadas por el entrenador pero a diferencia de las anteriores, éstas no tienen antecedentes inmediatos o bien definidos en el juego.

Esta tipificación de conductas del líder dio origen a un sistema de evaluación y observación para los entrenadores denominado CBAS (Coaching Behavior Assessment System).

TIPOS DE LIDERAZGO

Existen diversas formas en que habitualmente los líderes toman sus decisiones. Rainer Martens (2002), señala que existen tres estilos de entrenamiento: *el estilo autoritario*, donde es el entrenador quién toma las decisiones, el estilo dócil (niñera), situación en la que no toma muchas decisiones, a no ser que sea de absoluta necesidad, y finalmente el *estilo cooperativo* (el profesor), cuyas decisiones se toman entre el líder y los deportistas.

Pero sistematizando las distintas visiones de los autores podemos decir que son cuatro los estilos más comunes en la forma de tomar las decisiones: *el estilo autoritario*, *el estilo autocrático*, *el estilo participativo* y finalmente *el estilo delegativo*.

- **Estilo autoritario:** Aquí las decisiones las toma el líder, sin ningún tipo de consulta a sus deportistas. Por ejemplo, un entrenador de alto rendimiento que tiene que escoger a los jugadores titulares, la programación del entrenamiento o incluso el estilo táctico del equipo, son habitualmente temas tratados bajo este estilo. En el caso de un profesor de educación física que realiza clases en un curso, hay decisiones que no debe consultar, por ejemplo, los objetivos a cumplir en cada clase o en el mejor método de enseñanza.
- **Estilo autocrático:** En este caso las decisiones finales también las toma el entrenador, pero acá puede incluirse la consulta con uno o más jugadores, (el número dependerá de la existencia de uno o más líderes o del tamaño del grupo de jugadores).
- **Estilo participativo:** En el estilo participativo, el entrenador no toma las decisiones, pero tampoco lo hacen sus liderados, sino que se toman en conjunto. En el participativo generalmente caen todas aquellas decisiones que afectan al equipo en su totalidad y no sólo a aquella que afecta a una de las partes. La forma más habitual de zanjar situaciones dilemáticas en este caso, es por medio de las votaciones, con acatamiento de la mayoría o generando consensos.
- **Estilo delegativo:** Acá el entrenador deriva las decisiones en uno o más componentes del equipo deportivo. El que recaiga sobre uno o más miembros, dependerá de la madurez del grupo y de la cantidad de sus miembros. Mientras más grande sea el grupo, en más jugadores podría caer esta delegación, o en algunos casos, en equipos numerosos la decisión de organizar al grupo puede caer en algunos integrantes, pero debe asegurarse que la decisión sea tomada por todos. Las típicas temáticas que pueden resolverse bajo este sistema están los premios o recompensas económicas, la decisión sobre la vestimenta a utilizar en los entrenamientos o viajes, etc.

Varios autores coinciden en señalar que un líder eficaz en materias deportivas es aquel que adquiere la habilidad de utilizar los distintos estilos de toma de decisiones. Por lo tanto una de las habilidades deseables para los candidatos a líder es que en un primer

momento conozcan estos estilos y en segundo tengan nociones de cuando aplicar uno u otro. Roxburgh (1996 citado en Roffé y Ucha, 2004) plantea que:

Los entrenadores eficaces son capaces de variar su estilo, adaptándolo a las necesidades particulares. Cada deportista debe ser considerado un individuo y tratado de forma correspondiente. Algunos necesitan un impulso, otros un tirón. Es crucial descubrir la clave para cada deportista, sus motivos, ambiciones y personalidad (p. 123).

Por lo tanto todo entrenador que se dedique al ámbito deportivo, ya sea, desde una vertiente competitiva o formativa, debe necesariamente indagar que tipo de decisiones puede tomarlas él, o que tipo de decisiones puede participarlas, ya sea, total o parcialmente.

UN LIDERAZGO EFICAZ... EL LIDERAZGO SITUACIONAL

Para los autores Medvediev y Rizhonkin (1990 citado en Roffé y Ucha, 2004) el liderazgo eficaz es:

La amplitud de los puntos de vista, el nivel de conocimientos, los hábitos, las habilidades, la autoridad, el amor por el deporte, la educación de la tenacidad, la capacidad de tornar el grupo cohesionado y armónico, de comprender la psicología de los deportistas, la decisión, la exigencia, la autocrítica y la firmeza de propósitos es una lista, aún incompleta, de las cualidades que debe tener un entrenador. La autoridad del entrenador es inseparable de toda su actividad, de sus conocimientos, de la práctica del deporte, etc. (p. 122).

No cabe duda que el liderazgo eficaz está muy relacionado con lo que se ha denominado liderazgo situacional. Este tipo de liderazgo “*se basa en la idea de que para cada situación es necesaria una conducta distinta del líder*”. (Balaguer, 1994 p. 27).

Lo situacional alude a dos aspectos. La primera de ellas alude a la focalización en la tarea o a la relación, siendo fundamental que propio líder decida cuando aplicar una u otra orientación.

Y el segundo aspecto se refiere a los estilos de toma de decisiones, tal como se comentó anteriormente. Algunos elementos que debe considerar un entrenador para una adecuada aplicación situacional del liderazgo se señalan en el cuadro 12.2.

ORIENTACIONES	CARACTERÍSTICAS	ESTILO DE TOMA DE DECISIONES
	TAMAÑO DEL GRUPO	
Tarea	Numerosos	Autocrático o autoritario
Tarea o relación	Pequeños	Autocrático o participativa
	OBJETIVO	
Relación	Ejercicio físico	Participativo o delegativo
Esencialmente tarea	Alto rendimiento	Esencialmente autocrático
	LIDERADOS	
Tarea	Niños	Autocrático o autoritario
Puede ser relación	Profesionales	Autocrático o participativa
	TIPO DE DECISIONES	
Tarea	Relacionadas con el deporte	Autocrático o autoritario
Relación	Relacionados con temas no deportivos	Delegativo o participativo

Cuadro 12.2: Algunas directrices para el desarrollo del liderazgo

Por lo tanto podemos decir que el liderazgo situacional:

- Implica un liderazgo flexible que se adecúe a las necesidades de los deportistas o liderados.
- El líder debe desenvolver la capacidad de diagnosticar el grado de desarrollo de los seguidores, y para ello debe poseer siempre un conocimiento de la tarea y técnicas de motivación.
- El comportamiento del líder debe ajustarse, por lo tanto, a esta realidad.
- Los beneficios son: los deportistas crecen en responsabilidad y autonomía; y se optimizan resultados con una adecuada delegación.

Por lo tanto, a partir de lo señalado anteriormente, debiera esperarse que se logren los resultados y los objetivos que se han trazado (principal indicativo de que el liderazgo ha sido eficaz), pero además las tareas adquieren sentido para los deportistas, al tener un líder que en algún momento, es más cercano y que los haga participar de determinadas decisiones.

Los deportistas, por lo tanto, debieran tener el sentimiento de que el proyecto deportivo es *nuestro proyecto*, ya que, se involucran y comprometen. Los deportistas se sienten útiles y necesarios para lograr objetivos.

A través de este método se genera aprendizaje en los seguidores, y con ello, se favorece también la autonomía, la autoconfianza y una mayor iniciativa, enriqueciéndose la visión inicial del líder por el aporte de otros. En definitiva se generan redes de coordinación y soporte entre los miembros del equipo.

EL LIDERAZGO DE UN ENTRENADOR EN EL DEPORTE

Un entrenador es inherentemente, por el estatus que tiene, un líder formal para el grupo deportivo o deportista en particular, ya que, su función que es designada y conocida por todos los “liderados” (un líder informal es aquel que internamente va ejerciendo “poder” pero no necesariamente es conocido por todos).

Por lo tanto este líder debe cumplir con ciertas características que le permitan realizar bien su trabajo y ejercer eficazmente el liderazgo. Pero muchos entrenadores, a pesar de tener grandes conocimientos técnicos del deporte, o haber acumulado gran experiencia en este ámbito, no poseen las habilidades necesarias para desplegar un liderazgo efectivo.

Generalmente estos problemas se trasuntan también al interior de una cancha, observándose malos resultados que finalmente desencadenan con el cese de los procesos que habían comenzado. Esto es lo que puede haber ocurrido, por ejemplo, con Salvador Capitano en la “U”, ya que, desde un comienzo se le cuestionó los méritos “deportivos” y eso puede haber afectado indudablemente la “credibilidad” hacia sus jugadores, vale decir, en su ascendencia y liderazgo sobre ellos.

Numerosos casos en la historia del deporte confirman situaciones contrarias a la mencionada anteriormente: ex deportistas muy talentosos y con grandes logros deportivos no logran plasmarlos como entrenadores. ¿Qué sucede en esos casos? En la mayoría de ellos no desarrollaron ni conocimientos, ni habilidades de conducción y liderazgo.

Un buen líder, según las investigaciones en torno a este tema, es aquel que puede adaptarse bien a todo tipo de circunstancias, por ejemplo, entrenando con niños en pleno período formativo o dirigiendo a adolescentes y adultos en un ámbito mucho más competitivo. A esta capacidad de adaptación se le denomina LIDERAZGO SITUACIONAL.

¿Cuáles son las características más importantes de un liderazgo situacional?

Muchas veces cuando se está frente a deportistas muy habilidosos se ha observado que un liderazgo orientado hacia la relación interpersonal (líneas de comunicaciones abiertas, fuertes vínculos afectivos y sociales, ambiente cómodo), es mucho más favorable para obtener una mejor per-

formance. Por el contrario, un deportista con un nivel inferior de destrezas deportivas, debería recibir un liderazgo orientado hacia la tarea (mente puesta en la ejecución del trabajo, al atención se dirige en el rendimiento y productividad, en los objetivos y en el trabajo), para aumentar su nivel de rendimiento.

Otra situación que se debe conocer para ejercer un buen liderazgo situacional, son los estilos de toma de decisión, ya que, existen tres estilos que pueden aplicarse dependiendo el contexto donde se encuentre.

El primer estilo es el AUTOCRÁTICO. Aquí las decisiones finales las toma el entrenador. Puede incluirse la consulta con uno o más jugadores, pero finalmente es el entrenador en quién recae la responsabilidad. En algunas ocasiones se confunde este estilo con el autoritario, pero la diferencia es que este último ni siquiera consulta, en ningún momento, a los deportistas.

La segunda forma de tomar decisiones es la DELEGATIVA. Acá el entrenador deriva las decisiones en uno o más componentes del equipo deportivo, pero también la responsabilidad recae en él finalmente.

Y por último está el estilo PARTICIPATIVO, en donde el entrenador en conjunto con sus deportistas toman las decisiones, compartiendo las responsabilidades que ello compete.

Entonces el liderazgo situacional es en definitiva, saber cuándo y bajo que circunstancias, se puede ejercer un liderazgo orientado hacia la relación o hacia la tarea, o bien cuando aplicar un estilo de toma de decisiones autocrático, delegativo o participativo. Ahí está la clave de un entrenador, manejar todas estas variables y aplicarlas adecuadamente según el contexto.

“Estamos trabajando junto a un psicólogo deportivo (Alexi Ponce), principalmente el tema de las responsabilidades.... Hemos reforzado ciertos aspectos que, durante el transcurso del certamen, pueden resultar fundamentales, como son el tema de la concentración, de la ayuda en equipo, etc.”.

(Diego Amoroso, entrenador de hockey sobre césped)

Una de las tareas que deben necesariamente desarrollarse en todo grupo deportivo es la cohesión, ya que, esta variable favorece al equipo en muchos aspectos.

Pero ¿qué es la cohesión social? Festinger, Schacter y Back (1950) definen cohesión grupal como el “*campo total de fuerzas que actúa sobre los miembros de un grupo para que permanezcan en él*” (Weinberg y Gould, 1996 p. 206). Si se atiende a esta definición no se explicita claramente a qué se refiere con fuerzas, por lo que la definición de Carron, Brawley y Widmeyer (1997 citado en Dosil, 2004) intenta aclarar dicho punto. Ellos definen cohesión como un “*proceso dinámico reflejado en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido en la búsqueda de sus metas y objetivos instrumentales y/o por la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros*” (p. 248). Estos autores plantean que la cohesión es dinámica, por lo tanto cambiante, pudiendo un equipo mostrarse bastante cohesionado y en otras circunstancias no tanto. Además dejan claro que este fenómeno está estrechamente relacionado con las metas y objetivos instrumentales (las que el grupo ha definido internamente) y con la satisfacción de necesidades de cada uno de sus miembros por separado y las necesidades que se han creado en forma colectiva.

Existen dos tipos de cohesión en los grupos deportivos:

- **Cohesión de tarea:** grado en el que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes.
- **Cohesión social:** grado en el que los miembros de un equipo se caen bien unos a otros y disfrutan del compañerismo del grupo.

En relación a los tipos de cohesión, lo interesante es que en un grupo deportivo estén presentes ambas y dependerá de las características psicológicas del grupo y la orientación del liderazgo ejercida por el entrenador, el tipo de cohesión que sobresalga y que en definitiva, permita al equipo lograr sus objetivos.

¿QUÉ DIMENSIONES SON INHERENTES A LA COHESIÓN GRUPAL?

Existen principalmente cuatro dimensiones que están implícitos en la cohesión grupal.

- **Multidimensional:** factores que pueden hacer que un grupo permanezca unido ante diferentes metas, pudiendo variar dentro del mismo grupo o de un grupo a otro.
- **Dinámica:** cambios a lo largo del tiempo, por lo que los factores importantes en un principio pueden no serlo posteriormente.
- **Instrumental:** propósito de cohesión que puede estar relacionado con la tarea, hacia un objetivo o hacia una meta.
- **Afectiva:** relaciones sociales entre los miembros del grupo que pueden estar presentes desde su formación y evolucionar a lo largo del tiempo.

Atendiendo a estas dimensiones será más fácil intentar lograr que la cohesión sea lo más estable posible al interior de un grupo deportivo, que es una de las tareas fundamentales de la psicología de la actividad física y del deporte.

Finalmente los factores que tienen que tener en cuenta los entrenadores para poder construir la cohesión grupal, son cuatro: *factor situacional/ambiental*, que hace referencia a la proximidad física de los integrantes de un equipo. El *factor personal* que guarda relación con la similitud, la satisfacción individual, las relaciones con los compañeros, el reconocimiento personal, etc. Un tercer factor es el relacionado con el *liderazgo*, sobre todo en lo relacionado con la toma de decisiones, la compatibilidad y relaciones entre el líder y los demás miembros del grupo. El último, el *factor de equipo*, tiene que ver con las posiciones del grupo, los roles formales e informales, las normas y pautas de conducta y el establecimiento de metas y objetivos.

A pesar de que en muchas ocasiones la cohesión grupal puede no observarse claramente en los grupos deportivos, muchas características pueden indicarnos indirectamente que el equipo se encuentra desunido o con baja cohesión grupal. Todos esos factores deben observarse y desarrollarse cotidianamente, más aún, en los períodos de preparación previa como pueden ser el acondicionamiento físico y técnico de comienzo de año.

COLUMNA PUBLICADA EN LA REVISTA TRIUNFO EL LUNES 4 DE NOVIEMBRE DE 2007

EL POR QUE AUDAX ITALIANO ES UN GRUPO DEPORTIVO EXITOSO

Independiente la teoría de grupos que estudiemos o las investigaciones sobre la eficacia de los grupos que remarquemos o a los autores que señalemos, siempre observaremos que el equipo puntero del campeonato, Audax Italiano, se comporta verdaderamente como un grupo deportivo eficaz.

Principalmente hay varias razones que, desde la psicología de grupos, nos indican tal denominación:

1. La primera guarda relación con su génesis, ya que, todo grupo deportivo tiene la particularidad de conformarse en base a un objetivo instrumental, es decir, se buscan a los integrantes básicamente desde un punto de vista deportivo y no tanto personal. Pero la clave de ese grupo es pasar de lo instrumental (manteniéndolo obviamente) a lo afectivo, o sea, adicionar buenas relaciones interpersonales.
2. El segundo tema tiene que ver con la toma de decisiones. En todo grupo se espera que frente a situaciones conflictivas, la eficacia por la tarea pueda verse amenazada. En el caso de Audax, la pérdida del invicto pudo haber quebrantado el desarrollo eficaz de la tarea deportiva (jugar bien y ganar), sin embargo ello no ocurrió, demostrando madurez grupal para resolver las situaciones conflictivas y predominio de la cohesión de tarea.
3. Otra idea asociada a los grupos deportivos plantea que es habitual que dichos grupos estén sometidos a fluctuaciones internas en sus estructuras. En otras palabras sería normal que existan “movimientos internos” (desconfianza, cuestionamientos de liderazgo, rivalidades internas, etc.) provocados generalmente por situaciones externas. Por ejemplo, cuando Carlos Villanueva (líder y motor del equipo) no pudo jugar por estar en la selección nacional. El equipo no se vio aparentemente afectado y mantuvo su estabilidad interaccional.

4. A propósito de lo anterior, la existencia de un gran líder como Villanueva, que no genera anticuerpos y se convierte en un líder positivo, ya que, además de ser un jugador talentoso y goleador, fuera de la cancha también muestra una conducta intachable, desmitificando eso que a veces se plantea que para ser jugador talentoso hay que tener una “personalidad exuberante o especial”.
5. Por último hay una característica esencial de los grupos deportivos exitosos y que obedece a la interdependencia entre los jugadores y la tarea. En un equipo como Audax la tarea se sigue llevando a cabo y ejecutando, independientemente quién lo haga. En este sentido los jugadores de recambio suplen de manera eficiente las tareas deportivas llevada a cabo por el titular. Incluso esto ha sido tan claro que de un año a otro y de un torneo a otro, con la ida e integración de jugadores, el equipo mantiene una línea conductual y deportiva.

En resumen, a la luz de análisis, son varias las particularidades que se observan en este plantel de Audax y que dan cuenta de su éxito claro y rotundo, a diferencia de lo que ocurre, por ejemplo, con Temuco, un equipo que a parte de los malos resultados deportivos, denota poca cooperación entre su miembros, un cuestionamiento de la figura del líder y conflictos interpersonales.

Muy bien por este equipo ¡Forza Audax!

“Hay varios temas donde el sicólogo puede ayudar y aunque obviamente no tiene que ver con cosas tácticas, su labor es un aporte a la comunicación del grupo...”.

(Jaime Pizarro, director técnico de fútbol profesional)

“Cualquier profesional de la enseñanza es básicamente un profesional de la comunicación”, comenta Balaguer (Balaguer, 1994 p. 45). Esta frase es lo bastante elocuente para refrendar la importancia que tiene la comunicación. Hardy (1986, citado en Balaguer, 1994) señala además que “el 70 por ciento del trabajo de un entrenador consiste en comunicarse con sus alumnos” (p. 43), por lo cual se trata, en definitiva, de un fenómeno igualmente relevante tanto para aquellos que están a cargo de los procesos formativos, como para los que se encargan de entrenar a los deportistas.

Una buena comunicación entre el entrenador y los deportistas, entre el líder del equipo y sus compañeros o sencillamente entre los mismos compañeros de equipo, es fundamental a la hora de reducir el surgimiento de problemas o de favorecer resultados deportivos óptimos.

Hace años se establecía que la comunicación en el deporte debía ser rígida, fría, inhumana, vale decir, sólo centrada en la tarea. Hoy en día, a partir de investigaciones y experimentaciones, se ha logrado concluir que un adecuado equilibrio a la hora de comunicarse con los deportistas alternando la distancia con la cercanía, la frialdad con la afectividad, la democracia con el autoritarismo, permite un mejor ambiente de entrenamiento, fomentando el proceso de aprendizaje y cooperación.

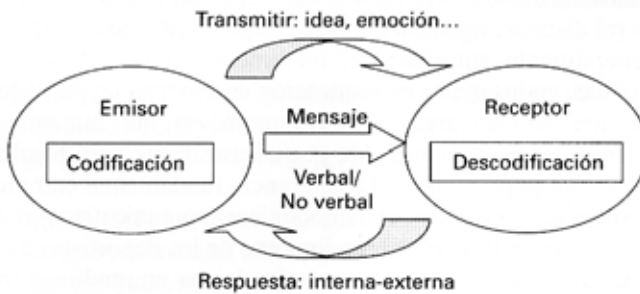
Definición de comunicación

Sencillamente diremos que es un “proceso a través del cual hacemos al otro o a los otros partícipes de nuestros pensamientos, sentimientos o acciones, bien sea de forma voluntaria o involuntaria”. (Balaguer, 1994 p. 46). Para Gilmore y Fraleigh (1993 citado en Alzate, Lázaro, Ramírez y Valencia, 1997) la “comunicación es una construcción hipotética que hace referencia a una manera de pensar y de hablar” (p. 11)

Por otra parte, Berlo plantea que el objetivo de la comunicación es “convertir al hombre en un agente efectivo que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante” (López, Parada y Simonetti, 1995 p. 93), quizás con una mirada muy cercana al contexto deportivo, donde se busca modificar intencionalmente alguna conducta en el otro.

Martens (2002) plantea que el proceso comunicacional presenta tres dimensiones:

- Enviar y recibir
- Verbal y no verbal
- Contenido y emoción



Fuente: Dosil (2004)

Figura 14.1: Componentes del proceso comunicacional

Tradicionalmente, como se muestra en la figura anterior, se ha contemplado el proceso comunicacional considerando la existencia de un *emisor* (quién codifica y entrega la información), un *receptor* (que recibe y decodifica la información entregada por el emisor) y un *mensaje* (que sería la idea o la emoción transmitida por un canal determinado). Por ejemplo, durante un partido de fútbol un entrenador (en este caso el emisor) le da una instrucción (mensaje) a un jugador que pateará un penal (que en este caso es el emisor). La comunicación se da al borde de la cancha aprovechando un respiro en el partido (por lo tanto la comunicación es manifestada mayoritariamente de manera verbal).

Formas de comunicación

Existen cuatro formas de comunicación:

- **Interpersonal:** cuando se produce con otra u otras personas.
- **Intrapersonal:** cuando el diálogo es consigo mismo.
- **Escrita:** libros, diagramas, etc.
- **Visual:** cuando se utiliza la vista como método esencial para comprender el mensaje.

Veamos algunos ejemplos de estas situaciones en el deporte

Interpersonal	<p>Un jugador le da una instrucción a otro compañero. Un padre apoya y motiva a su hijo durante un partido. Un entrenador realiza una charla técnica. Un profesor corrige un gesto a su alumno.</p>
Intrapersonal	<p>Un corredor de maratón durante su competencia. La sensación de dolor de un deportista lesionado. Un golfista que piensa acerca del golpe que va a ejecutar.</p>
Escrita	<p>Tablero marcador de tiempo, goles o puntos. La pizarra de un entrenador. El nombre del rival escrito en la parte trasera de la camiseta.</p>
Visual	<p>Un profesor aplicando técnica del modelado con sus alumnos. Un tenista que observa los gestos técnicos de un partido por tv. Un compañero sirve de modelo para mostrar un movimiento.</p>

Cuadro 14.1: Formas de comunicación en el deporte

Cada una de estas formas de comunicación no es en sí misma más eficaz que otra. La eficacia de un proceso comunicacional dependerá de la utilización adecuada y circunstancial de alguna de estas formas de comunicación.

Algunos criterios a considerar para emplear una adecuada forma de la comunicación son: la *rapidez en la respuesta* que se busque (si la comunicación se produce en un entrenamiento o competición); las *características del receptor* (si son niños, adultos y ciertas características culturales); la *profundidad* en la comunicación (si se trata de un tema general o específico), el *objetivo* (si lo que se desea modificar es algo a corto o largo plazo) y el *tipo de liderazgo* (autocrático v/s delegativo).

Claves en el proceso comunicacional:

De acuerdo con observaciones sistemáticas e investigaciones sobre la eficacia comunicacional, para que la comunicación tenga efectos positivos en los deportistas es conveniente desarrollar algunos de los siguientes aspectos:

- a) Tanto los deportistas como el entrenador se deben mostrar receptivos.
- b) Mostar líneas de comunicación abiertas y flexibles.

- c) Entender la subjetividad del receptor.
- d) En momentos negativos, facilitar la información.
- e) Comunicar en clave positiva.
- f) Mejorar la conversación no verbal.
- g) Comunicar de forma coherente y justa.
- h) La conversación en la competición debe ser justa y de aspectos relevantes.

A pesar de que estos aspectos debieran ser considerados en todo proceso comunicacional, existen numerosas dificultades o verdaderos *ruidos comunicacionales* que perjudican la fluidez del diálogo.

Algunos de los problemas que se suscitan habitualmente tienen su explicación en las siguientes situaciones (Weinberg y Gould, 1996):

1. Lo que se comunica no está relacionado exclusivamente con la situación deportiva.
2. No logra emitirse el mensaje (falta de habilidad verbal o no verbal).
3. El deportista no recibe el mensaje al no prestar atención, imponiendo una barrera.
4. El deportista malinterpreta el mensaje o no lo comprende (no escucha o decodifica bien).
5. El deportista comprende mal la intención del mensaje.

Muchas veces se observa que en el proceso comunicacional se transmiten *mensajes* no relacionados con lo meramente deportivo, por ejemplo, cuando se incorporan inconscientemente elementos como la rabia, el racismo u otros componentes emocionales y afectivos. En otras ocasiones un simple desconocimiento de que el componente fundamental de toda comunicación es el aspecto no verbal (se estima que corresponde casi a un 75%) imposibilita que el mensaje llegue de manera efectiva la deportista.

Knapp (1997) plantea un esquema clasificatorio de la conducta no verbal en la comunicación. El más importante corresponde al *movimiento del cuerpo* o *comportamiento cinestésico*, que comprenden los gestos, los movimientos corporales (extremidades, manos, cabeza, pies, piernas, expresiones faciales, etc.). La segunda tiene que ver con las *características físicas*, como por ejemplo, el atractivo general, la altura, el peso, los olores, etc. Después vendría la *conducta táctil*, *el paralenguaje* (cualidades de la voz, vocalizaciones, segregaciones vocales), la proxémica, que guarda relación básicamente con la orientación espacial. Posteriormente están los *artefactos* (interacción que se establece con la ropa, el perfume, lentes, maquillaje, etc.) y finalmente los factores del entorno, tales como, estilos arquitectónicos, muebles, decoración, luz interior, ruidos adicionales o la temperatura.

Para evitar algunas de las dificultades mencionadas anteriormente, sería bueno considerar los siguientes aspectos al momento de generar un fenómeno comunicacional (Dosil, 2004):

- Ponerse en el lugar del receptor.
- Ser claro y directo.
- Mensajes específicos y sin doble sentido.
- Destacar los aspectos claves del mensaje.
- Separar lo real de las opiniones.
- Adaptarse al receptor.
- Utilizar feedback.
- Coherencia entre lo verbal y lo no verbal.

Fidelidad de la comunicación

Shannon y Weaver (citados en López, Parada y Simonetti, 1995) plantean que una comunicación fidedigna “se refiere al grado en que el comunicador ha logrado afectar según su propósito al receptor” (p. 95).

Berlo (citado en López, Parada y Simonetti, 1995) plantea que en la fuente -que corresponde a la(las) persona(s) que quiere(n) comunicar- y al encodificador -encargado de recoger las ideas de la fuente y ponerlas en un código-, hay un factor que habitualmente afecta en mayor medida la fidelidad de la comunicación: el ruido. Pero existen otros cuatro factores más que también influyen en la fidelidad del mensaje:

1. **Habilidades comunicativas**, que guarda relación con la “capacidad analítica de la fuente para conocer sus propósitos y a su capacidad para encodificar las mensajes”. (López, Parada y Simonetti, 1995 p. 96). Por ende, a mayor conocimiento de las habilidades comunicativas de la fuente, probablemente mayor será la fidelidad del mensaje.
2. **Actitudes**, pudiendo ser tres las posibilidades: hacia sí mismo, hacia el tema o hacia el receptor. Lo importante es que sean positivas y congruentes.
3. **Conocimiento**. Está relacionado con el grado de conocimiento con respecto al tema que está transmitiendo, entendiéndose que a mayor noción, mayor será la fidelidad.
4. **Sistema social y cultural**: se refiere a la “ubicación de la fuente en un contexto social y cultural determinado” (López, Parada y Simonetti, 1995 p. 97), entendiéndose que en la medida que fuente y receptor pertenezcan a un contexto sociocultural similar, mayor será la fidelidad.

Por último Berlo, en relación a este mismo tema, plantea que para que la comunicación sea efectiva es necesario considerar lo siguiente (López, Parada y Simonetti, 1995):

1. La optimización entre el mensaje y la respuesta del receptor se fortalecerá mucho más si la frecuencia es alta.
2. Debe haber un aislamiento perfecto, entre el mensaje y el receptor, sobretodo de otros procesos mensajes-receptor que puedan interferir entre sí.
3. La relación entre el mensaje y la respuesta del receptor se fortalecerá mientras mayor sea la recompensa (elemento esencial de la comunicación según Berlo) recibida.
4. La respuesta del receptor al mensaje se verá reforzada mientras más inmediata sea la recompensa.
5. La relación entre el mensaje y la respuesta del receptor se fortalecerá mientras menor sea la cantidad de de energía aplicada por el receptor para comprender y responder al proceso comunicativo.

En el contexto deportivo, estos elementos planteados por Berlo, son fundamentales para eliminar el ruido, y que el mensaje emitido por un entrenador, llegue a sus deportistas. En el proceso formativo o de iniciación la frecuencia del mensaje es clave para producir los aprendizajes, ya que, hay muchos elementos técnicos de cada deporte y hábitos conductuales que pueden ser adquiridos por los atletas fácilmente, siguiendo y respetando estos *principios*.

LOS PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE PRESENTES EN EL MÉTODO BIELSA

Se habla de revolución, se habla de cambios, se habla de mayor disciplina, pero en definitiva lo que trae el nuevo seleccionar se trata de una metodología distinta, innovadora y moderna según la conceptualización que se maneja hoy en día con respecto a este tema.

Lo primero que me parece muy interesante destacar es que esta metodología está centrada en el jugador, y eso es un principio fundamental de todo eje de enseñanza y aprendizaje. Y más aún centrada directamente en el propio jugador que recibe al aprendizaje.

Pero además hay otros principios también muy importantes que están a la base del “método Bielsa” y que desde el punto de vista pedagógico podría asegurarnos su éxito.

1. **Aprender a aprender:** debido a la preparación acuciosa (obsesiva para algunos) de cada uno de los detalles y la forma en que se realiza el traspaso enseñanza - aprendizaje, por ejemplo a través de situaciones verbales y no verbales (videos), facilita que sea el propio jugador el que vaya experimentando en todo momento el aprendizaje, permitiéndole verificar sus progresos y retrocesos.
2. **Feedback o retroalimentación en el momento:** el jugador tiene la oportunidad objetiva de experimentar y observar lo que está haciendo (filmación de sus entrenamientos), por lo que recibe una retroalimentación “al momento” de cómo lo está haciendo. Se ha comprobado que el aprendizaje es más duradero cuando este feedback es inmediato y no al cabo de unos meses.
3. **Aplicación inmediata:** tanto los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante un partido o un entrenamiento, pueden “quedar ahí” si es que no se tienen una aplicación inmediata. El método empleado por Bielsa, busca a través del modelado (visuali-

zación de un “modelo” a seguir), que la corrección de lo táctico o técnico se lleve a la cancha de manera inmediata, produciendo un aprendizaje mucho más eficaz.

4. **Centrado en la tarea:** cuando no existen jugadores talentosos, como en el caso de Chile, una de las situaciones que favorece el aprendizaje técnico - táctico es centrarse en la tarea. Vale decir, trabajar en base a objetivos y poniendo un fuerte énfasis en la realización y ejecución de tareas, (y no en la relación con los jugadores, como era el “sistema anterior”). Esta última situación puede ser muy útil en algunos casos puntuales, como por ejemplo, cuando los jugadores presentan dificultades personales, pero no como una orientación habitual. La metodología de nuestro seleccionador nacional está fuertemente centrada en la tarea, lo que también podría favorecer la fácil incorporación de nuevos conocimientos.

Creo que son pocas las ocasiones donde se observan verdaderos principios de aprendizaje en la forma de enseñar en un entrenador de fútbol. Por lo tanto desde este punto de vista se puede estar optimista que con Marcelo Bielsa, el espacio a la improvisación y a la irrupción del azar, se ha reducido al mínimo.

Pero todos estos principios pueden resultar ineficaces cuando quien los entrega lo hace sin motivación y convicción. Y creo que Bielsa está justamente en el otro extremo, ya que, se observa un gran nivel de motivación en lo que hace y en las ideas que *entrega*.