

**Montse Cascalló Piqueras**

Coach profesional ACC por ICF  
Máster en Psicología del Deporte  
Entrenadora de baloncesto  
[www.mcoach.cat](http://www.mcoach.cat)



## **EL LIDERAZGO DEL ENTRENADOR DEPORTIVO**

Invito al lector a acercarse a este tema tan apasionante a partir de una de las definiciones más cortas y aceptadas de la palabra liderazgo: *“El liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de un grupo organizado para conseguir sus objetivos”* (Murray, 1986). Podríamos empezar hablando del liderazgo explicando teorías y modelos de liderazgo, que los hay y muchos, como por ejemplo el modelo de Liderazgo Multidimensional, de Chelladurai (1990), que estudia la influencia de antecedentes, conductas y consecuencias y es uno de los más aceptados actualmente; o hablar del famoso y controvertido modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchart, que recomienda el estilo de liderazgo más efectivo según el grado de madurez del equipo, o incluso podríamos hablar de tipos de líderes, desde los carismáticos hasta los tradicionales o legítimos; pero me parece que este enfoque no es lo más adecuado para un artículo dirigido a entrenadores deportivos. Las teorías y los modelos son siempre interesantes, especialmente para los estudiosos del tema, pero los entrenadores necesitamos y valoramos herramientas más prácticas, menos teoría y enfoques claros, por eso me ha parecido que era mejor hablar directamente de entrenadores y de que es lo que les ha funcionado bien.

Vince Lombardi, famoso entrenador de fútbol americano de origen italiano, considerado uno de los mejores entrenadores de la historia (inmortalizado en el cine por Rober de Niro), dijo muy acertadamente: *“Los líderes se hacen, no nacen. Se hacen de esfuerzo, que es el precio que todos nosotros tenemos que pagar para conseguir objetivos que valgan la pena. No es fácil ser un líder efectivo, se necesita trabajar mucho para ganar la confianza del equipo y conseguir entender las motivaciones de cada uno de los jugadores”*. Esta frase de Lombardi abre una interesante reflexión para los entrenadores deportivos: - ¿Cuál es el esfuerzo que hacemos como entrenadores para liderar de forma efectiva, para ser mejores líderes?- Todos tenemos clara la necesidad de exigir a nuestros jugadores que se esfuercen y trabajen, que aprendan nuevas técnicas y tácticas, que se preparen y trabajen a nivel físico, técnico, táctico e incluso que mejoren su concentración, su autoconfianza y autocontrol emocional, pero a veces pensamos que esto de seguir esforzándose para mejorar cada día no va con el rol de entrenador, que ya como entrenador ya estudié y me preparé en su día , y que con los años de experiencia que llevamos, ¿quién nos va a explicar ahora como llevar un equipo? Y aun con todo algunos

leen libros, se apuntan a algún clínic de su deporte...pensando que ya es suficiente para mantenerse actualizado, pero ¿Es suficiente para un entrenador mantenerse actualizado sobre el deporte y los últimos avances en preparación física? ¿nos conformaríamos con un comportamiento equivalente de nuestros jugadores y deportistas?...

Quizás necesitamos recordar que uno de los componentes fundamentales del liderazgo es ser modelo a seguir, ¿qué modelo de comportamiento ofrecemos a nuestros jugadores, especialmente respecto al esfuerzo para adquirir nuevos aprendizajes, cambiar hábitos y mantenerse en la mejora continua? Si lo pensamos bien veremos que esta actitud tan habitual de los entrenadores equivale a pensar que no es necesario que un deportista o jugador sénior se esfuerce mucho, mientras se mantenga en forma, ¿pero es eso lo que queremos? ¿Acaso no trabajan aspectos físicos, técnicos o incluso tácticos en verano todos los buenos deportistas? ¿Y qué hacemos nosotros para mejorar cómo entrenadores? ¿Cuándo nos formamos en liderazgo?... La realidad es que si queremos ser mejores entrenadores, mejores líderes de nuestros deportistas y equipos, necesitamos esforzarnos y trabajar nuestras habilidades de liderazgo e ir más allá de los conocimientos técnicos y tácticos de nuestro deporte, más allá de conocimientos de preparación física, y empezar a entender la mente de nuestros deportistas, entender qué les motiva y cómo podemos conseguir su compromiso, necesitamos aprender sobre emociones y sobre el desarrollo del talento.

### **¿Qué necesitamos entender y trabajar para ser mejores líderes?**

El primer punto que no podemos olvidar es que ser líder quiere decir ser modelo y guía del equipo y esto requiere cuatro condiciones que podemos trabajar:



1. Auto-conocimiento de uno mismo
2. Una visión clara de donde queremos llevar el equipo y también unos objetivos a corto plazo
3. Ganar la confianza del equipo y las personas
4. Comunicar de forma efectiva

Me parece interesante remarcar estos cuatro puntos como esenciales de un liderazgo efectivo porque demasiado a menudo pensamos que liderar es equivalente a comunicar bien, que aprendiendo a comunicar todo resuelto, pero no es así, hay gente muy experta en comunicación que no es un buen líder, dentro y fuera del deporte, seguro que conocéis algún caso. Veámoslos ahora en detalle:

1-Auto conocimiento de uno mismo, es un aspecto básico para liderar personas y poder sacar lo mejor de ellas. Nos puede ayudar a conocernos mejor reflexionar sobre tres aspectos básicos de nosotros mismos, nuestros valores, nuestros puntos fuertes y también nuestros puntos débiles (áreas de mejora). Las preguntas que siguen son útiles para este propósito:

- ¿Cuáles son mis valores? (aquello que es realmente importante para mí, por lo que vale la pena luchar, lo que quiero transmitir o dejar al mundo...)
- ¿Cuáles son mis puntos fuertes como entrenador? (y como los puedo aprovechar )
- ¿Cuáles son mis áreas de mejora? (identificar aspectos que si los trabajara me permitirían ser mejor líder y después decidir qué acciones quiero para mejorarlos).

También nos aportará mucha información para auto conocernos mejor preguntar a otros sobre nosotros mismos, con preguntas como: ¿Qué piensas que hago realmente bien como entrenador? ¿Qué carencias o áreas de mejora consideras que tengo? ...está claro que para ello necesitamos tener la humildad suficiente para querer saber qué piensan sobre nosotros y también decidir a quién preguntar....no olvidéis que los entrenadores ayudantes, delegados, directores técnicos y jugadores (a partir de edades júnior o juveniles) pueden ser una excelente fuente de información.

2-Una VISIÓN clara de adonde queremos llevar el equipo y de los objetivos a corto plazo, un aspecto importante y a veces olvidado del liderazgo. Se trata de definir una visión clara de un objetivo de equipo que consiga ilusionar y movilizar la energía de cada uno de los miembros del equipo. Saber transmitir una visión motivante y mantenerla viva es lo que permite a un equipo conseguir grandes retos, y no sólo en el deporte. La visión, para ser tal, tiene que ser inspiradora de entusiasmo y de determinación para los miembros del equipo, que tienen que estar convencidos de que vale la pena trabajar y esforzarse para lograr el reto, tienen que hacerla suya. Y siempre va más allá de los objetivos puramente deportivos.

La función del líder es definir la visión (a menudo con la ayuda de todo el equipo), conseguir que el equipo la haga suya y mantenerla viva y clara, recordándola al equipo y creando estructuras (frases, fotos, pósteres, gestos...) para que los deportistas la mantengan en sus cabezas y corazones. Algunos entrenadores consiguen definir la visión de equipo en la pre-temporada, es un buen empujón de inicio, el reto es conseguir que no se vaya diluyendo con las primeras derrotas o conflictos...Y desde la visión hay que definir objetivos funcionales a corto plazo, para el equipo y para cada uno de sus integrantes (a nivel físico, técnico, táctico y psicológico), son estos objetivos a corto plazo los que regirán las actividades y el trabajo del día a día, los que nos llevarán a disfrutar del camino y a lograr que la visión se convierta en realidad.

En la definición de objetivos para la temporada sí que los entrenadores solemos ser buenos expertos,..Estupendo, siempre que no olvidemos que los objetivos a corto plazo tienen sentido y por tanto vale la pena luchar para conseguirlos porque son el camino para alcanzar la visión, que es el faro del equipo. Y los entrenadores necesitamos recordar este punto a nuestros deportistas y equipos, especialmente cuando decae el esfuerzo y el entusiasmo. “No perder nunca de vista el objetivo principal y concentrar la energía en los objetivos a corto plazo” es una estrategia básica de liderazgo”:

3-Ganar la confianza del equipo y las personas, es otro de los aspectos básicos del liderazgo, que necesitaremos trabajar si no es uno de nuestros puntos fuertes. La confianza de las personas está muy relacionada con la integridad que mostramos en nuestros comportamientos, con el respeto y con el espíritu de servicio, y para conseguirla nos ayudará no olvidar:

- **Conservar la humildad:** Recordar y transmitir que el éxito es el resultado del esfuerzo de todo el equipo. Tenemos un gran ejemplo en Pep Guardiola y sus declaraciones, quizás nos ayude también la frase que tenía a su despacho una famosa entrenadora americana de lacrosse Cindy Timchal, que consiguió siete veces el campeonato nacional americano en 10 años, y que decía *-Te mantendrás a la sombra, para que ellos puedan decir “lo hicimos nosotros”-*
- **Aceptar y respetar los otros tal como son:** Recordemos que los deportistas, como la mayoría de personas, tienen más tendencia a cambiar cuando se sienten aceptados tal y como son realmente, por eso tenemos que dejar claro que es la persona la que cuenta, más allá de sus actuaciones y resultados.
- **Ser flexible:** Requiere saber defender nuestras convicciones y ser capaces de ceder en puntos menos importantes. La flexibilidad es una gran herramienta para evitar confrontaciones directas dentro o fuera del equipo y también para conseguir el estilo de juego que nos permita sacar máximo provecho de nuestro equipo y adaptarnos a los rivales para competir de forma eficiente.
- **Mantener la calma:** Aunque la presión que recibe el entrenador es a veces muy grande, resulta crítico saber mantener la calma ante situaciones de todo tipo, y ya no sólo para poder tomar decisiones acertadas, sino también porque somos modelos para nuestros jugadores, porque *-¿Qué entrenador quiere un deportista con problemas de autocontrol en la pista?*. Si la falta de autocontrol nos hace perder la calma en algunos entrenos o competiciones vale la pena reflexionar qué podemos hacer para trabajar este aspecto, no tiene ningún sentido pensar “Yo soy así, que le vamos a hacer”.
- **Promover la participación activa:** Saber implicar a los deportistas, cuando se considere oportuno, para que participen en la toma de decisiones. Especialmente en la definición de objetivos y normas.
- **Estar al servicio del equipo:** Aclaremos primero que servir no quiere decir atender a los deseos de los deportistas, sino ser el primero al trabajar y saber proporcionarles un entorno a trabajo donde se puedan sentir aceptados e identificados. También es tomar la responsabilidad de desarrollar la autoestima y la capacidad de nuestros equipos y deportistas para que crezcan cómo personas y como deportistas.

4-Comunicar de forma efectiva. Mucho se ha escrito, y se escribirá, sobre la comunicación efectiva de entrenadores, por eso no querría extenderme en este punto, sólo recordar los puntos más importantes:

- **Saber escuchar:** Escuchar tanto los mensajes y necesidades de nuestros deportistas y equipos como escuchar para entender que les llega e interpretan de los mensajes que nosotros les transmitimos.
- **Concentrarse en los aspectos positivos:** comunicar lo que está bien y funciona, no sólo lo que hay que trabajar. Comunicar lo que queremos y esperamos de ellos, y no solamente lo que no queremos que hagan, ¿Cuántas veces les decimos ya basta de... no quiero ver más veces....?
- **Transmitir confianza** para desarrollar su autoconfianza: Expresar reconocimiento ante acciones positivas, especialmente las que implican esfuerzo y actitud.
- **Ser asertivos:** Saber decir NO cuando hace falta, poner límites claros y pedir cambios, buscando efectividad. La asertividad no implica ni ser agresivos ni tampoco quedarnos callados por miedo al conflicto. Se trata de mantener una comunicación directa, honesta y respetuosa con las personas.

En el libro “Entrenando al entrenador” publicado recientemente por el psicólogo Joan Vives recientemente encontraréis mucha información interesante y útil para mejorar vuestra comunicación como entrenadores. También importante que no olvidéis que sólo leyendo no es suficiente, para desarrollar una habilidad es necesario practicar y practicar. Las formaciones con ejercicios prácticos son de gran ayuda.

Espero que este artículo os haya proporcionado información suficiente para que podáis revisar en qué aspectos sois buenos y en cuáles vale la pena esforzarse en mejorar. Estoy segura que ya habéis conseguido identificar tres o cuatro puntos fuertes y seguramente también alguna área de mejora para trabajar, ...y si os ha quedado alguna duda o queréis saber más del tema siempre podéis enviarme un e-mail con vuestras preguntas, estaré encantada de responderos o conoceros personalmente.

Montse Cascalló Piqueras

*[montse.cascallo@mcoach.cat](mailto:montse.cascallo@mcoach.cat)*