

## **COMO SER UN BUEN ENTRENADOR DE TENIS**

**por Miguel Crespo Celda**

### **1. INTRODUCCION: DESARROLLO DE UNA FILOSOFIA DEL ENTRENAMIENTO**

Para que un entrenador tenga éxito como tal es necesario que desarrolle una filosofía del entrenamiento que le permita saber cuál es su objetivo global en esa profesión. Sin una filosofía del entrenamiento bien fundada, el entrenador carecerá de las directrices adecuadas y sucumbirá a las múltiples presiones a las que se verá sometido durante el ejercicio de su trabajo.

Además, la filosofía del entrenador es la que le hace formular sin dudas ni vacilaciones las reglas de funcionamiento de su equipo, los objetivos a corto, medio y largo plazo, el estilo de sus jugadores, las relaciones interpersonales, la disciplina y el control del entrenamiento, los códigos de conducta de los tenistas y muchos otros aspectos del entrenamiento.

Los grandes entrenadores como Harry Hopman, Pancho Segura, etc., descubrieron que el arte de entrenar consistía en utilizar de forma práctica conceptos filosóficos generales independientemente de si los demás estaban de acuerdo con esa filosofía particular del entrenamiento.

La filosofía del entrenador ha de estar íntimamente relacionada con su visión de la vida y ha de adaptarse a las características de la sociedad en la que vive el entrenador. Para ello dan algunas ideas sobre las bases de ese ideario filosófico:

- Preocuparse por el desarrollo del tenista como persona.
- Comprender a los tenistas como personas con sus características particulares y diferenciadoras.
- Motivar positivamente a los tenistas.
- Saber ganar y perder.
- Lograr el respeto de los demás.

La decisión de ser entrenador es algo muy importante en la vida ya que hay que considerar la gran responsabilidad y el elevado número de horas de dedicación. El objetivo fundamental de alguien que quiere ser entrenador es ayudar a los demás.

Para establecer una filosofía de entrenamiento adecuada el entrenador tiene que empezar por conocerse a sí mismo y saber cuáles son los objetivos de su entrenamiento.

Que un entrenador se conozca a sí mismo es fundamental porque los jugadores tienden a parecerse al entrenador mucho más de lo que éste querría, de ahí que el entrenador tenga que ayudar a cada tenista a encontrar su propio camino.

La mejor forma de que el entrenador se conozca bien a sí mismo es comprender sus propias sensaciones y reacciones a lo que le ocurre en la vida, es decir, conocerse a sí mismo y solicitar opiniones a los demás sobre las mismas.

Si el entrenador responde a las preguntas básicas sobre su vida y sobre su trabajo como: ¿Quién soy?, ¿Qué es lo que persigo en la vida?, ¿Soy o no soy feliz?, ¿Por qué entreno?, ¿Soy un buen entrenador?, ¿Qué es lo que me hará ser un buen entrenador?, logrará formarse un conjunto de creencias sobre sí mismo que es lo que se denomina el auto-concepto.

Este auto-concepto se puede dividir en tres apartados:

- El ideal: Se refiere a la persona que deseamos ser.
- El público: Se refiere a la imagen que uno cree que los demás tienen de él.
- El real: Se refiere a la suma de pensamientos, sentimientos y necesidades que uno cree que son su auténtico yo.

Otro aspecto importante para que el entrenador se conozca a sí mismo es la obtención de información o feedback de los demás sobre como es el entrenador. Para ello, el entrenador tiene que auto-revelarse a los deportistas, es decir, tiene que compartir con ellos sus sentimientos sobre lo que estos son, hacen y dicen. De esta forma el entrenador es sincero, honesto y franco con sus jugadores pues de lo contrario, estos no compartirán sus sensaciones y sentimientos con él.

El segundo apartado importante que define la filosofía del entrenador es los objetivos que tiene para dedicarse a su profesión. Cada entrenador o aquellos que quieren dedicarse a ser entrenadores han de formularse las siguientes preguntas: ¿Por qué entreno? y, De los siguientes objetivos ¿Cuál es el más importante para tí?:

- Ayudar a los jugadores a ganar.
- Ayudar a los jugadores a pasarlo bien y a divertirse.
- Ayudar a los jugadores a que se desarrollen como personas: física, psicológica y socialmente.

En realidad un buen entrenador tiene que tener en cuenta los tres aspectos anteriores (la victoria, la diversión y la educación) buscando un equilibrio entre todos ellos. De todas formas, lo verdaderamente importante es que el

entrenador ayude al tenista para que este se esfuerce en ganar, se comprometa a entrenar duramente y a comportarse con deportividad. Además, para el entrenador la preocupación por el tenista siempre tiene que anteponerse a las victorias. Es lo que Martens (1989) ha resumido con la frase: "Los jugadores primero y luego la victoria".

## **2. CARACTERISTICAS DE UN BUEN ENTRENADOR DE TENIS.**

No es fácil elaborar una lista de las cualidades que ha de poseer un buen entrenador de tenis en general. Realmente, estas cualidades o características dependen del tipo de dedicación (clases en grupo, particulares, etc.), del nivel de los jugadores (amateur, profesional, etc.) de las características de los jugadores (motivación, edad, sexo, etc.) y de la propia personalidad del entrenador.

De todas formas, a continuación se incluyen algunas características de un buen entrenador en general.

Un buen entrenador en cualquiera de los niveles y categorías es aquel que comprende las necesidades individuales de cada jugador y se dedica a satisfacerlas de forma adecuada y además trata a los deportistas como individuos con personalidades, habilidades, intereses y necesidades particulares.

Algunas de las cualidades de un buen entrenador pueden ser las siguientes: Habilidad para motivar a las personas, para mantener la disciplina, para establecer las metas correctas, para reconocer el talento de los deportistas y utilizarlo, para organizar y tomar decisiones, para comunicarse de forma efectiva con los demás, dedicación y deseo de trabajar, interés en los individuos y reconocimiento de las diferencias entre ellos, fe en las propias posibilidades y en las de los deportistas, respeto, dignidad, honestidad, moralidad, justicia, buen juicio, entusiasmo y deseo de victoria, conocimientos del deporte y deseo de actualizarse, etc.

También tiene que tener: conocimiento técnico práctico, capacidad de planificar y organizar, relaciones con otros (deportistas, padres, árbitros, directivos, espectadores, etc.), cualidades comunicativas, etc.

Ha de saber motivar a los tenistas, estudiar el deporte, reconocer las diferencias individuales del jugador, saber escuchar a los demás, mantener la disciplina cuando sea necesario, dar ejemplo y establecer las metas correctas para sus deportistas.

Para resumir, podríamos decir que un buen entrenador se caracteriza por dos cualidades básicas:

- Tiene conocimientos sobre la materia que está enseñando y se preocupa de actualizarse y aumentarlos.

- Sabe como transmitir y aplicar esos conocimientos de forma efectiva a todas aquellas personas que están relacionadas con el ámbito deportivo.

### **3. CUALIDADES NECESARIAS PARA REALIZAR EL TRABAJO DE ENTRENADOR DE TENIS**

El entrenador debe llevar a cabo su trabajo, entre otras, en las siguientes áreas:

+ Administrativa: Programar, buscar material, instalaciones, diseñar los medios, etc.

+ Técnica: Entrenar física, técnica y psicológicamente.

+ Estructural: Crear la estructura del equipo, delimitar el papel y las responsabilidades del entrenador y de los tenistas y otros miembros del equipo.

+ Liderazgo: Dirección de actividades y delegación de autoridad.

+ Disciplina: Establecimiento de reglas, normas, actitudes y comportamientos deseados.

+ Planificación: Establecer objetivos, aspectos que hay que mejorar y formas y medios de hacerlo.

En general muchos entrenadores tienden a entrenar de la misma forma que sus entrenadores les entrenaron a ellos y de esta manera se establece un círculo vicioso que impide a los jugadores y entrenadores utilizar nuevas técnicas y métodos de trabajo que les permitan mejorar su rendimiento y su satisfacción en la práctica deportiva.

Para que un entrenador logre utilizar unos métodos de trabajo adecuados ha de hacer lo siguiente:

- Conocerse a sí mismo (ya lo hemos comentado en un apartado anterior).

- Conocer a sus tenistas: Tanto en aspectos generales sobre ellos (nivel de compromiso en la práctica deportiva, objetivos, motivación de logro, aspectos familiares, etc.), como en los individuales (pensamientos, emociones, etc.).

- Conocer el deporte: Básicamente en lo que se refiere a la técnica y táctica de la modalidad, las reglas y reglamentos, la metodología de enseñanza y entrenamiento, así como la organización del deporte.

Además, el entrenador tiene que preocuparse por estudiar, investigar y actualizar sus conocimientos con el fin de estar siempre a la vanguardia de los sistemas de enseñanza y entrenamiento.

Para llevar a cabo todas estas actividades y aplicar correctamente los métodos de entrenamiento, el entrenador necesita una serie de cualidades concretas que pueden resumirse en las siguientes:

- Técnicas y tácticas: Referentes al tenis (sistemas de enseñanza y de entrenamiento).

- Físicas: Referentes a los aspectos de condición física y mejora de las cualidades físicas de los tenistas.

- Psicológicas: Referentes a los aspectos psicológicos del deporte (motivación, liderazgo y comunicación).

A partir de aquí vamos a estudiar específicamente las cualidades psicológicas que necesita el entrenador de tenis.

#### **4. CUALIDADES PSICOLOGICAS NECESARIAS PARA EL ENTRENADOR DE TENIS**

Ya se ha comentado la dificultad y enorme exigencia que supone la profesión de entrenador, todos pueden exigirle y, en ocasiones, se encuentra agobiado por la presión externa y la responsabilidad contraída.

Los entrenadores no sólo tienen que saber la técnica y táctica del deporte en cuestión sino también han de saber transmitir sus conocimientos, dirigir a los tenistas y fijarles metas para su cumplimiento.

Es decir, los entrenadores necesitan una serie de habilidades psicológicas para llevar a cabo su trabajo con eficacia y poder rendir al máximo como tales.

Los mejores entrenadores se diferencian de los demás por el hecho de que son capaces de transmitir conocimientos a los tenistas para que estos dominen los aspectos psicológicos de sus modalidades. Es decir, los mejores entrenadores son buenos psicólogos.

Además, cuando se analiza la cantidad de aspectos del entrenamiento que están relacionados con la psicología se llega a la conclusión de que entre el 70 y 80% del trabajo del entrenador tiene que ver con aspectos psicológicos: disciplina, trato con los demás, resolución de problemas, enseñanza y aprendizaje, motivación, dirección, etc.

El entrenamiento se ha de llevar a cabo mediante un enfoque multidisciplinar que coordine todos los aspectos imprescindibles para llegar a la consecución de los objetivos fijados.

Podríamos dar una serie de consejos al entrenador para entrenar las cualidades psicológicas:

- ser organizado y disciplinado,
- mantener la salud en general,

- aprender a controlar el estado ideal de rendimiento,
- modelar lo que se quiere enseñar,
- desarrollar los propios rituales de rendimiento y actuación,
- percibirse como alguien que tiene que mejorar,
- ser positivo,
- asegurarse de que la filosofía del entrenamiento es sólida,
- controlar el propio ritmo de vida,
- aprender a controlar los fallos,
- reforzar los aspectos positivos,
- mantenerse firme en problemas serios,
- preocuparse de los tenistas,
- trabajar con los padres,
- ser creativo, estimular y motivar, exigir esfuerzo,
- fijarse metas para uno mismo,
- evitar el miedo y el castigo,
- controlar y evaluar el rendimiento y todo aquello que se quiera cambiar o mejorar, etc.(Loehr, 1989).

De todas las posibles cualidades psicológicas que ha de poseer un entrenador hemos seleccionado las que consideramos más generales e importantes. Estas son: la motivación, el liderazgo y la comunicación.

## **5. EL ENTRENADOR COMO MOTIVADOR**

### **5.1. Definición e importancia**

Se ha dicho que la motivación es la clave del aprendizaje. Muchos autores piensan que la función más importante del entrenador es saber motivar correctamente a sus tenistas para alcanzar los objetivos establecidos.

Un buen entrenador es, básicamente, un gran motivador que incita a sus tenistas a ser mejores en todas las facetas tanto deportivas como extra-deportivas.

Es importante que el entrenador sea consciente de la importancia de su papel como motivador y se preocupe de buscar nuevas vías de motivación adecuadas a sus objetivos, a los tenistas y al contexto.

La motivación, como motor que dirige las acciones de las personas, tiene un papel muy importante en el deporte.

"La motivación está formada por el conjunto de variables sociales, ambientales e individuales que determinan la elección de una actividad, la intensidad en la práctica de dicha actividad, la persistencia en el deporte y el rendimiento." (Balagué, 1990).

### **5.2. Componentes de la motivación**

La motivación se compone de varios aspectos:

- La elección de una actividad: De ahí se explica por qué unos deportistas escogen una disciplina determinada como el tenis u otra.

- La intensidad en la práctica: Es obvio que todos los tenistas no entrenan ni practican un deporte con la misma intensidad, y así surgen las diferencias en motivación.

- La persistencia en la tarea: Ahí se explican los casos de tenistas que siguen jugando a edades muy avanzadas y aquellos que las abandonan nada más haberlas iniciado.

- El rendimiento: Muchos entrenadores saben que a igualdad de cualidades, los tenistas más motivados son los que rinden mejor a todos los niveles.

### **5.3. Motivación y estilos de conducta de los entrenadores.**

Martens (1987) relaciona dos estilos de conducta habituales de los entrenadores con la motivación de los tenistas.

- Estilo autoritario: El entrenador se considera responsable de organizar todos los aspectos relacionados con el equipo, de dirigir a los tenistas en todos los términos (motivación, control, disciplina, etc.) y administrar las recompensas y castigos para que los tenistas rindan según las metas del equipo. Tienden a basarse en la filosofía de que la victoria es lo más importante. Suelen ser entrenadores con una alta auto-estima y empatía.

- Estilo cooperativo: El entrenador se considera responsable de organizar todos los aspectos relacionados con el equipo y de dirigir a los tenistas para que sean capaces de demostrar sus propias habilidades. Tienden a basarse en la filosofía de que los tenistas son lo más importante. Suelen ser entrenadores con una baja auto-estima y poca empatía.

Los métodos del estilo autoritario son más fáciles de llevar a la práctica pero tienen menos éxito que los del estilo cooperativo a la hora de motivar a los tenistas. El estilo autoritario motiva a los tenistas extrínsecamente pues su meta es la victoria, mientras que el estilo cooperativo los motiva intrínsecamente pues su meta es la mejora del rendimiento del tenista y su satisfacción.

### **5.4. Sugerencias para desarrollar la motivación.**

#### **a) Aspectos generales.**

El entrenador tiene que transformar las recompensas externas (premios, trofeos, regalos, etc.) en internas (ansia de mejorar, etc.). Es recomendable utilizar las recompensas externas en el inicio de la actividad deportiva siempre que se administren según la calidad del rendimiento del tenista y si le informan de su competencia para luego pasar a las recompensas internas no por el resultado sino por el rendimiento.

Las recompensas extrínsecas pueden eliminar toda la motivación intrínseca de los tenistas si se administran de forma que intentan controlar la conducta del tenista y se dan independientemente de los resultados.

Los entrenadores tienen que procurar que sus tenistas estén orientados hacia el éxito y hacia la tarea en lugar de estarlo hacia el fracaso y hacia el ego. Para ello es importante crear un clima motivacional que colabore con esos propósitos. La mejor forma de hacerlo es planificar entrenamientos variados y divertidos, adaptar los ejercicios a las posibilidades de los deportistas, elegir las competiciones según el nivel y personalidad de cada tenista, saber reconocer y tratar a cada uno de los miembros del equipo, solicitar feedback de todos ellos y fomentar la imagen de grupo.

### **b) El establecimiento de metas**

Una meta es aquello que el individuo trata de alcanzar, es decir, el objeto de la acción. Las metas son reguladores inmediatos de la actividad humana y, por tanto, tienen una gran relevancia para incrementar la motivación de los tenistas (Locke y Latham, 1985).

Básicamente se pueden distinguir dos tipos de metas: las de resultado (ganar o perder) y las de ejecución (algo específico del tenista). Las primeras dependen de los demás, mientras que las segundas sólo dependen del propio tenista. El entrenador ha de enfocar el establecimiento de metas hacia aquellas que son de ejecución y no a las de resultado.

Las características de un programa de establecimiento de metas son:

- Las metas deben ser específicas.
- Las metas deben ser cuantificables.
- Las metas deben ser difíciles pero alcanzables, cambiables en función del tenista.
- Deben establecerse a corto, a medio y a largo plazo.
- Las metas deben ser establecidas en términos de aprendizaje, no de resultados.
- Las metas deben ser planteadas en términos positivos.
- Son individuales, aunque también pueden ser de equipo.
- Se establecen por un tiempo determinado.
- Se deben establecer las estrategias para la consecución de los objetivos.
- Deben ser aceptadas por el tenista y deben establecerse conjuntamente con el entrenador.
- Deben informar, ofrecer feedback al tenista para saber cuál es su rendimiento.

Favorecen la motivación intrínseca, desarrollan el poder de concentración, incrementan la confianza del tenista, disminuyen el nivel de ansiedad competitiva, mejoran la toma de decisiones y la responsabilidad del tenista.



Todo programa de establecimiento de metas ha de iniciarse por un análisis del deporte al que se aplica, seguido de la utilización de un instrumento de medida objetiva de la mejora, luego se establecen por orden de prioridades las metas a seguir, se señala el tiempo en que se han de alcanzar y se pone en práctica con el consiguiente feedback entre tenista y entrenador.

## **6. EL ENTRENADOR COMO COMUNICADOR**

### **6.1. Definición e importancia**

La comunicación es el 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 involuntariamente.

Cualquier profesional de la enseñanza es básicamente un profesional de la comunicación. Desde este punto de vista, una de las funciones más importantes del entrenador de tenis es la de intentar transmitir un mensaje determinado a los tenistas.

No importa cuanto sepa un entrenador ni el grado de conocimientos que tenga sobre las necesidades físicas y emocionales de sus tenistas, su éxito o su fracaso se reducen a una cosa: comunicación.

El 70% del trabajo de un entrenador consiste en comunicarse con sus alumnos, de ahí la relevancia de este fenómeno para el docente.

¿Por qué es importante la comunicación en el tenis?

1ª. La comunicación transmite información. En el caso del deporte, el entrenador se comunica con el jugador para transmitirle información sobre lo que debe aprender y sobre lo que se espera de él.

2ª. La comunicación influye en la motivación. A través del proceso de comunicación, el entrenador puede motivar al alumno de muy distintas formas para que este logre aprender mejor y más rápidamente.

3ª. La comunicación se utiliza para proporcionar "feedback" (retroalimentación) en el proceso de aprendizaje. De esta forma el entrenador puede informar al alumno sobre como está realizando los ejercicios.

4ª La comunicación es necesaria para la cohesión del grupo. Especialmente en iniciación donde las clases se imparten en grupo, es importante saber mantener la comunicación entre todos los miembros para así lograr un mejor ambiente.

### **6.2. Sugerencias para mejorar la comunicación**

#### **a) General.**

- Conocer el estilo de comunicación propio: El entrenador debe saber cuál es su estilo de comunicación (serio, gracioso, escueto, esquemático y puntual, recreado, narrativo y descriptivo, etc). Cada estilo de comunicación se relaciona con la personalidad del entrenador, el entrenador debe ser flexible para adaptarlo a las distintas situaciones.

- Conocer las características de los alumnos: Antes de empezar las clases el entrenador debe hacer una recogida de datos sobre sus alumnos para saber con quien está tratando y, a partir de ese momento, saber cómo les va a comunicar todo lo que debe decirles.

- Mostrar credibilidad: Se puede conseguir si el entrenador intenta tener un estilo cooperativo, tener los máximos conocimientos posibles sobre el deporte en cuestión o al menos ser honesto sobre los conocimientos que posee, ser fiable, justo con los jugadores, expresar sentimientos cálidos, de compañerismo, aceptación y empatía (comprensión), ser dinámico, espontáneo y abierto.

- Ser positivo: Utilizar un enfoque de cooperación con los jugadores, con deseo de comprenderlos, de aceptarlos y de lograr un respeto mutuo. Para ello hay que evitar el crearse excesivas ilusiones sobre lo que pueden aprender los alumnos y no establecer objetivos a muy corto plazo.

- Transmitir mensajes comprensibles y con mucha información: Hay que ser claros (poniendo ejemplos o definiendo los términos en concreto) y comprobar que los otros han comprendido (preguntándoles o pidiéndoles que lo expliquen ellos).

- Comunicarse de forma consistente: El entrenador debe hacer aquello que dice, por ejemplo: no puede ir predicando que es muy bueno hacer el calentamiento antes de empezar a jugar o entrenar y que él no caliente nunca. Además, cumplir aquello que promete, hay entrenadores que siempre prometen refrescos o premios pero nunca los dan a los alumnos. Si no se es consistente los alumnos pierden la fe en su entrenador y este deja de tener credibilidad para ellos.

- Facilitar la expresión de los otros: El entrenador debe solicitar a los alumnos que pregunten o que expresen sus opiniones sobre lo que se está llevando a cabo. Mantener las líneas de comunicación abiertas y no dar respuestas que cierren la comunicación.

- Evitar las situaciones de conflicto en la medida de lo posible: que las situaciones no lleguen a un enfrentamiento personal de una postura frente a la otra, es mejor plantearlo como problema y solución de forma general.

## **b) Aprender a hablar.**

- Saber lo que se va a decir: De lo contrario puede dar una imagen de improvisación y de que está inventando cuál va a ser el próximo ejercicio.

- Disposición en el espacio: Desde la que pueda comunicarse efectivamente con ellos, de forma que todos puedan escucharle sin problemas.

- Preguntar de forma efectiva: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc.

- Dar "feedback": Es la información que el entrenador y el alumno se proporcionan mutuamente tras la explicación o realización de un determinado golpe, jugada o ejercicio.

El "feedback" sirve al alumno para obtener información sobre su rendimiento, para mantener, controlar y regular el equilibrio de la ejecución y para conocer cuál es la opinión que el entrenador tiene sobre lo que el alumno ha realizado. Para el entrenador, el "feedback" funciona como información sobre las opiniones que los alumnos tienen sobre los distintos aspectos de la clase (explicaciones, demostraciones, prácticas, correcciones, ritmo, diversión, etc).

### **c) Aprender a escuchar.**

- Reconocer la importancia de la comunicación y el derecho que tienen los alumnos a expresar sus ideas sobre el entrenador y sobre todo aquello que les afecta tanto dentro como fuera de la clase.

- Estar atento cuando se escucha.

- Evitar interrumpir al otro.

- Solicitar aclaraciones.

- Solicitar "feedback" del alumno: Esto es arriesgado para los alumnos ya que pueden aparecer críticas. El entrenador debe solicitar toda la información posible y agradecer a aquellos alumnos que se la proporcionan. Es importante que el entrenador reaccione de forma honesta, escuche y no trate de explicarse o de justificarse en ese momento.

- Intentar comprender lo que dice el otro: Situarse en el punto de vista del otro para saber si lo que este expone es lógico y tiene razón de ser.

- Ser abierto, no pensar en otras cosas: No juzgar al otro por su apariencia o por cualquier otra razón mientras se le escucha sino por el contenido de lo que está comunicando. Concentrarse en el significado del mensaje, en las ideas principales no en los detalles, y evitar el responder de forma emocional, intentar contestar el mensaje de manera constructiva.

- Estar mentalmente preparado para escuchar: Es importante que el entrenador esté "mentalmente despierto" para escuchar y comprender una conversación determinada, especialmente si es muy importante para él.

- Escuchar activamente: Se refiere al hecho de parafrasear lo que el otro está diciendo. Por ejemplo; "Ya entiendo"o "Lo que me estás queriendo decir

es..", "Déjame ver si lo he entendido", etc. De esta forma se interviene en la conversación, se reducen los malos entendidos y se recuerdan mejor los detalles.

- Escuchar observando: Mirar al otro mientras habla para comprobar si su comunicación no verbal es congruente con la verbal y así comprobar la credibilidad del mensaje y del individuo.

#### **d) Mejorar la comunicación no verbal.**

El entrenador debe darse cuenta que es un modelo para los alumnos de ahí que todo aquello que diga, haga y cómo lo diga o haga va a influir no sólo en la formación deportiva de los individuos sino también en algo que es más importante; su formación humana.

El entrenador ha de cuidar de forma muy escrupulosa su manera de comunicarse no verbalmente; gestos, posturas corporales, vestimenta y apariencia general, uso del lenguaje, etc. para que los alumnos, niños o adultos, vean en él un ejemplo de los aspectos positivos que pueden obtenerse de la práctica deportiva.

## **7. EL ENTRENADOR COMO LIDER**

### **7.1. Definición e importancia**

"Liderazgo es la acción de influir a los demás hacia el cumplimiento de unas metas establecidas" (Barrow, 1977).

El deporte y el entrenamiento deportivo tienen una naturaleza fundamentalmente interpersonal. Entrenar significa básicamente relacionarse con los demás. El entrenador ha de ser un buen relaciones públicas, ha de tener don de gentes, en definitiva, tiene que tener "madera de líder" para lograr que los tenistas puedan obtener el máximo de ellos mismos.

Por otro lado, en toda relación humana tiene que haber alguien que establezca las metas comunes, clarifique el camino y los métodos que deben seguirse, asigne los roles correspondientes a cada uno de los miembros del equipo, motive a los tenistas para que cumplan las metas y elimine los posibles problemas que puedan surgir. La figura que tiene que llevar a cabo todas estas funciones es el entrenador.

De ahí, se ha asociado con el entrenador la necesidad de llevar a cabo conductas de liderazgo para dirigir los destinos de su equipo. El liderazgo y todo lo que ello implica es, pues, una de las habilidades más necesarias en todo buen entrenador.

### **7.2. Elementos que intervienen en el liderazgo**

#### **a) Las cualidades del líder**

No todos los líderes tienen las mismas cualidades pero muchos de ellos tienen aspectos que los distinguen tales como: inteligencia, asertividad, autoconfianza, persuasión, flexibilidad, motivación intrínseca y hacia el éxito, locus de control interno, optimismo, carisma, persistencia, lealtad, capacidad de mejora, pragmatismo, empatía, identifican los problemas, etc.

Otros aspectos son su experiencia como jugador y entrenador, sus resultados (victorias-derrotas), la edad a la que fue contratado, su nivel cultural, personalidad, dedicación, etc.

### **b) Características de la situación**

La más importante es el deporte que se practica. El tenis es un deporte individual y de estructura abierta. También aspectos como el tipo de metas (amateurs o profesionales), reglas, normas, etc.

### **c) Características de los jugadores**

El sexo, la edad, la madurez, la experiencia y el nivel deportivo, la personalidad, la habilidad, la percepción de competencia, la motivación, la autoestima, etc. de los tenistas pueden influir en el liderazgo del entrenador.

Además, es importante que el entrenador reconozca que no es sólo él quien influye sobre los tenistas, sino que también estos influyen sobre su comportamiento como líder ya que su relación es interactiva.

## **7.3. Las conductas del entrenador-líder**

Sus definiciones son las siguientes:

- Conducta de entrenamiento e instrucción: "Conducta del entrenador dirigida a mejorar la ejecución de los tenistas por medio de la insistencia y facilitación de entrenamiento exigente y duro, instruyéndoles en las técnicas y tácticas del deporte, clarificando las relaciones entre los componentes del equipo y estructurando y combinando las relaciones de los mismos".

- Conducta democrática: "Conducta del entrenador que concede gran participación a los tenistas en las decisiones concernientes a las metas del grupo, los métodos prácticos y las tácticas y estrategias del juego".

- Conducta autocrática: "Conducta del entrenador que incluye independencia en la toma de decisiones y subraya la autoridad personal".

- Conducta de apoyo social: "Conducta del entrenador caracterizada por una preocupación individual por los tenistas, por su bienestar, por un ambiente positivo para el grupo y por relaciones cálidas para los componentes del mismo".

- Conducta de feedback positivo: "Conducta del entrenador que incluye la aplicación de refuerzos a un tenista como reconocimiento y recompensa por un buen partido o entrenamiento". (Chelladurai, 1978).

Ningún estilo por sí solo es mejor que el resto, sino que su utilización ha de ser combinada y dependiendo de la situación. Las características de la situación que condicionan más los estilos de liderazgo se estudiarán en el apartado siguiente.

#### **7.4. Las consecuencias del liderazgo en el deporte**

##### **a) Rendimiento.**

Muchos entrenadores confunden el rendimiento de sus deportistas con el resultado de las competiciones. Las diferencias son bastantes y muy evidentes.

Por rendimiento se entiende el grado de evolución del deportista, si mejora o no en el aspecto en concreto o si aprende algo nuevo. El rendimiento depende básicamente del deportista y del entrenador, además, no es fácil de medir de manera objetiva.

El resultado es la consecuencia de una competición, si se ha ganado o ha perdido, depende de aspectos externos tales como el contrario, la situación, la suerte, etc. Es muy sencillo de medir, consiste en marcar más goles, puntos, ganar más juegos, etc., que el contrario.

Los enfoques del entrenador hacia el rendimiento (orientado al deportista) y hacia el resultado (orientado a la competición) se han comentado en un apartado anterior.

Los jugadores de equipos ganadores percibían que sus entrenadores tenían conductas de entrenamiento e instrucción, autocrática, de apoyo social y feedback positivo.

A mayor habilidad y nivel de los jugadores, su percepción de la conducta de entrenamiento e instrucción por parte de los entrenadores hace decrecer el rendimiento.

La conducta de apoyo social del entrenador correlaciona con el mal rendimiento de los deportistas.

##### **b) Satisfacción.**

La satisfacción es un aspecto multifacético: la satisfacción del deportista con el liderazgo del entrenador, la satisfacción con el rendimiento del equipo, con el rendimiento propio y con el ambiente del equipo en general.

Los deportistas se muestran más satisfechos con sus entrenadores cuando estos muestran conductas de feedback positivo, apoyo social, entrenamiento e instrucción y conducta democrática.

Los deportistas se muestran menos satisfechos con sus entrenadores cuando estos muestran conductas autocráticas.

### **7.5. Sugerencias para mejorar el liderazgo.**

- Ser flexible: El entrenador ha de adaptarse a las necesidades de los deportistas y de la situación.

- Prepararse para adquirir las habilidades que tienen los líderes: autoconfianza, optimismo, facilidad de comunicación con los demás, etc.

- Utilizar todos los estilos de liderazgo y de toma de decisiones para familiarizarse con ellos y poder utilizarlos según lo dicten las condiciones.

- Conocer la situación, el deporte, la organización (club), los problemas típicos que puedan surgir, etc., para de esta forma estar preparado para poder reaccionar ante todas las situaciones.

- Conocer a los miembros del equipo: Para saber cuáles son sus necesidades y de qué forma pueden ser más útiles para conseguir satisfacción y rendimiento hacia las metas establecidas.

- Dar a los demás la posibilidad de opinar: El entrenador como líder ha de facilitar las oportunidades a los deportistas para que expresen sus opiniones sobre todos los temas. De esta forma el entrenador obtendrá el feedback de los deportistas y las informaciones necesarias para llevar a cabo su labor de dirección del equipo.

- Actuar como un líder: Tener confianza en sí mismo, tomar responsabilidades, dirigir, planificar, programar, controlar los aspectos importantes del equipo, etc.

- Tener imagen de líder: El entrenador ha de preocuparse por su imagen tanto pública como privada pues es lo primero que los deportistas perciben. Sus hábitos y costumbre, sus manías y formas de actuar, etc., son todo aspectos muy importantes de la imagen del entrenador.

- Mejorar la propia filosofía de la vida y del entrenamiento: Ya que ambas influyen de manera decisiva en las conductas del entrenador como líder. Cuanto más asentada y clara se tenga la filosofía, más seguras y firmes serán las conductas del entrenador como líder.

- Delegar funciones en los miembros del equipo, en los entrenadores ayudantes, etc. pero no desentenderse de ellas totalmente. Saber trabajar en equipo pero coordinando todas las actividades.

- Dedicarse tiempo a uno mismo: El entrenador tiene que dedicar tiempo para estudiar, leer, informarse de las cosas en general y por lo que hace referencia al deporte o a la modalidad en cuestión. También es necesario que dedique tiempo a pensar en el equipo, las metas, los deportistas, la situación, los problemas, etc. Esto le proporcionará ideas, mejorará su preparación como entrenador y su inteligencia como persona.

## **8. BIBLIOGRAFIA.**

Balagué, Gloria (1987) Comunicación. Ponencia presentada al I Simposium Int. para profesionales de la enseñanza del tenis. RFET.Barcelona.

Barrow, J.C. (1977) Stogill's handbook of leadership: A survey of theory and research. (Rev. ed.) New York. Free Press.

Chelladurai, P. (1978) A contingency model of leadership in athletics. Unpublished doctoral dissertation. University of Waterloo. Canada.

Locke, E. y Latham, A. (1985) The application of goal setting to sports. Journal of sports Psychology, 7, 205-222.

Loehr, James E. (1989) Psychological skills training for competition. En Science of Coaching Tennis. Human Kinetics. Champaign. Ill.

Martens, Rainer et al.(1981): Coaching young athletes. Human Kinetics Pbl. Champaign Ill.

Martens, Rainer (1987): Coaches guide to sport psychology. Human Kinetics Publ. Champaign Ill.