

Bienestar psicológico

y estilos de liderazgo novedosos del Entrenador de Tenis

Miguel Crespo

Federación Internacional de Tenis

Universidad Miguel Hernández de Elche

Resumen:

Mucho se ha hablado de las características psicológicas de los tenistas ganadores pero poco se ha escrito de las necesidades psicológicas del entrenador. En este artículo se expone la importancia del bienestar para el entrenador de tenis y se presentan algunas ideas para ayudar al entrenador a conseguir este objetivo, el alcanzar y



mantener el bienestar psicológico necesario para su trabajo diario. Por otro lado, todo entrenador de tenis es un líder en potencia. Los estilos de liderazgo tradicionales (autoritario, democrático, "laissez faire") dieron paso hace tiempo a otros como los situacionales, transaccionales y

multidimensionales. En la actualidad han aparecido liderazgos basados en las emociones, la pasión, la intuición y la creatividad que se adaptan más a las características del entorno. En este artículo se exponen las características de estos estilos de liderazgo novedosos y su aplicación práctica para el trabajo diario del entrenador

Palabras clave: tenis, entrenador, bienestar, liderazgo, creatividad.

INTRODUCCIÓN

El entrenador del tenis es un profesional de la enseñanza que ha de tener una serie de atributos o competencias para desempeñar su labor con la mayor eficacia posible ⁽¹⁾.

Uno de estos aspectos es la salud o bienestar psicológico que, en algunos casos, se puede comparar con la “fortaleza mental” tal necesaria para los jugadores que entrena.

No hay nada, pues, más saludable para el entrenador de tenis que trabajar en su bienestar psicológico ⁽²⁾. Este bienestar se puede referir, entre otros, a los siguientes aspectos:

- Sentir confianza en uno mismo.
- Estar motivado para trabajar.
- Aprender de las experiencias.
- Saber cómo ser eficaz en situaciones de estrés.
- Tomar decisiones acertadas y no sentirse culpable por ello.
- Ser eficiente haciendo que las cosas funcionen.

Como objetivo final de este proceso, lo que cualquier entrenador de tenis desea, como toda persona, es estar satisfecho con su trabajo para ser feliz en su vida personal.



BIENESTAR PSICOLÓGICO DEL ENTRENADOR

¿Cuáles son algunas de las cualidades básicas de un buen entrenador en cuanto al propio bienestar psicológico? En este apartado se presentan y elaboran algunas de estas cualidades⁽³⁻⁵⁾.

Integridad: Un entrenador psicológicamente sano lo es, fundamentalmente, porque basa su trabajo en un sistema de valores y normas personales que le proporcionan seguridad y confianza. Se trata de adoptar unos principios éticos y morales que rijan la conducta profesional y personal del individuo. Este sistema de valores trasciende lo meramente técnico e, incluso legal, para enraizarse en las creencias que el entrenador puede tener sobre las cuestiones fundamentales de la vida y de la existencia.

Autoestima y confianza: La autoestima es una de las cualidades básicas que definen la madurez psicológica de un individuo. Una autoestima adecuada ayudará al entrenador a encontrar ese balance necesario entre los halagos y las críticas. Además, será fundamental para obtener una lección positiva tras una experiencia negativa. La autoestima es la base de la confianza, acepta la crítica constructiva y permite asumir riesgos sin buscar el apoyo de los demás.

Curiosidad: Una de las cualidades fundamentales para alcanzar este bienestar psicológico es la de “querer saber”. Para ello, el entrenador ha de tener un espíritu curioso e inquisitivo, algo que es característico de la edad infantil (el formular muchas preguntas) y que lamentablemente se suele perder en la edad adulta. Esta avidez por el conocimiento (saber el cómo y el por qué de las cosas) es lo que mantendrá al entrenador vivo intelectualmente y preparado para interactuar con las personas y con el entorno.

Sorpresa: A la curiosidad debe ir unida la capacidad de sorprenderse por cualquier cosa o acontecimiento, por pequeño o insignificante que sea. Para ello es fundamental desarrollar una habilidad para percibir todo lo nuevo que nos puede deparar algo ya conocido, para descubrir lo interesante de algo. Esta capacidad de sorpresa no ha de

tener límites para, de esta forma, mantenerse alerta en la observación y el análisis de lo que le rodea.

Aprendizaje: El entrenador debe hacer del aprendizaje constante el centro de su mejora y bienestar psicológico. La rápida asimilación de las experiencias nuevas o inesperadas y la pasión por mejorar en todos los campos deben estar a la orden del día. Las experiencias son las que facilitarán el aprendizaje, desarrollo o adaptación de aptitudes o actitudes que dictarán la lección que ha de aprenderse de ese nuevo entorno y como se puede actuar mejor en una próxima oportunidad. Estas lecciones le ayudarán a evitar sentirse víctima de las situaciones y convertir una situación negativa en algo útil.

Intuición: El entrenador que busca su bienestar también utiliza la intuición, las corazonadas y las percepciones subliminales como fuentes de información útiles, válidas e importantes para la toma de decisiones. Se trata de encontrarle el valor real a los detalles que le proporciona el subconsciente y si los proyectos que surgen de sus fantasías pueden llevarse a cabo.

Experimentación: Es vital para el entrenador ser capaz de probar diversas formas de realizar las actividades diarias, a modo de ensayos. De esta manera estará probando su capacidad para crear métodos inéditos, nuevos ejercicios, competiciones novedosas, programas o proyectos originales que, basados en conocimientos y experiencias anteriores, sirvan para equivocarse y...acertar.

Autonomía: ¿Puede el entrenador trabajar de forma independiente y autónoma? O por el contrario ¿Necesita de un manual detallado de instrucciones para realizar su trabajo? La capacidad para trabajar sin supervisión externa por parte de un responsable o con la mínima supervisión, es un valor añadido en el bienestar del entrenador ya que le proporciona la independencia y libertad de movimientos necesaria para llevar a cabo su trabajo y ser responsable de sus actos, decisiones y conductas.

Flexibilidad: Es fundamental que el entrenador sea flexible psicológica y emocionalmente para adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del contexto en el que se mueve. Se trata de adaptar una ductilidad conductual que permita mantenerse a gusto independientemente del entorno. Esta flexibilidad se puede manifestar como una gran tolerancia a los cambios, la incertidumbre y la ambigüedad.

Positivismo: Hay que tener una actitud general positiva ante la vida y ante el trabajo. La sonrisa franca y directa es un elemento fundamental para ello. La cara es el espejo del alma. ¿Es ilusorio pretender divertirse con el trabajo? Obviamente no. Hay que intentarlo, hay que intentar sentirse bien en el mayor número de situaciones posible y disfrutar con todo lo que rodea a la profesión. Las normas y valores internos mencionados anteriormente son los que también ayudarán a mantener este profundo optimismo vital tan necesario en todos los contextos. En estas situaciones, el entrenador se centra más en vivir que en sobrevivir.

Equipo: Un entrenador que busque su bienestar psicológico lo encontrará más fácilmente si dispone de un buen equipo en el que apoyarse en su trabajo. Un líder no es el mejor simplemente por él mismo, sino porque ha sido capaz de crearse el mejor equipo. Un buen equipo es, pues, el que hace mejor al líder.

Sinergia: Esta habilidad para crear un equipo eficiente, leal y de calidad es la que facilita la sinergia en el trabajo. El entrenador debe llevar a cabo una labor que tenga un efecto sinérgico proporcionando estabilidad en las crisis y situaciones de caos actuando de forma que facilite el beneficio de todos.

Entorno: Siempre es aconsejable disponer de distintos entornos o ambientes además del trabajo. Aquel entrenador que sólo tiene el trabajo en su vida, será unidimensional. Si todo va bien en el trabajo, le irá bien en la vida. Pero cuando algo falle en el trabajo, toda su vida puede venirse abajo. Por eso es fundamental tener una familia y unos amigos que le quieran y le apoyen, tener aficiones, hobbies, distintos entornos a los

que acogerse cuando las cosas vayan mal en otro u otros, de esta forma será menos vulnerable a las situaciones estresantes.

Empatía: Esta cualidad no tiene que ver únicamente con la comunicación sino que tiene una dimensión más amplia pues hace referencia a la actitud del entrenador hacia el prójimo. Si se adopta una perspectiva en la que el entrenador ve las cosas también desde el punto de vista del otro, aunque no le convenga. De esta forma demuestra su interés por el otro, por lo que sienten y piensan, incluso de él, las personas que le rodean.

Honestidad: Esta cualidad es clave para conseguir una paz interior que puede ser crucial para mejorar el bienestar psicológico del entrenador. Se puede experimentar un amplio abanico de sentimientos y emociones (aprecio, antipatía, alegría, enfado, etc.) pero es muy importante expresarlas de forma abierta, directa y honesta.

Gestión de conflictos: El bienestar psicológico del entrenador depende en gran medida de su capacidad para gestionar los conflictos de forma eficiente. Para ello es importante evitar los conflictos cuando no sean imprescindibles y neutralizarlos cuando sea necesario. Una clara capacidad de análisis del entorno que le rodea le ayudará en este sentido. La habilidad para encontrar aliados y recursos que le apoyen será fundamental para defenderse adecuadamente y mantener una actitud victoriosa en los conflictos.

Progreso: En situaciones consideradas difíciles progresa porque aprende las buenas lecciones de las malas experiencias. Es capaz de convertir la falta de suerte en buena fortuna y la debilidad en fortaleza. Se pregunta siempre lo que ganó de esas situaciones críticas y lo que le sirvió para progresar y mejorar paulatinamente en competencia, actividad y libertad.

Liderazgo: Cuando observamos al entrenador de tenis encontramos innumerables situaciones en las que tiene que actuar como un líder, desde las actividades más insignificantes hasta las que requieren una gran responsabilidad en la toma de

decisiones. Para que el entrenador sea un líder eficiente sólo tiene que asumir los retos que se le presentan de una manera generosa y en pro de los demás. El objetivo del rol de liderazgo del entrenador es claro: dirigir, guiar, enseñar, formar, transmitir, mejorar, compartir... Hay diversos tipos de liderazgo: el individual, el de la pareja, el del grupo o equipo; y diversos modelos de liderazgo: el multidimensional, el transaccional, el situacional, siendo todos ellos útiles y aplicables sin exclusión. El entrenador de tenis ha de utilizar cada momento y cada contexto para intentar ser un verdadero líder en acción, integrándose en las dinámicas de los distintos grupos con los que interacciona con el objetivo de beneficiar a los demás con su acción de liderazgo.

ESTILOS DE LIDERAZGO NOVEDOSOS PARA EL ENTRENADOR DE TENIS

El liderazgo del entrenador del tenis es fundamental para conseguir buenos resultados en los proyectos que lleve a cabo ⁽⁶⁾. El entrenador de tenis cumple roles de ejecutivo y emprendedor de proyectos para los que necesita una estrategia definida, un marketing preciso y una política de recursos humanos adecuada que le ayuden a propagar el mensaje de liderazgo eficaz que debe aplicar en su trabajo diario.

En algunos casos se ha llegado a confundir el término “jefe” con el de “líder” y por ello es importante clarificar las diferencias que son obvias tanto desde el punto de vista conceptual como práctico. El jefe es aquel que manda pues tiene una posición jerárquica adoptada por una autoridad formal sobre los demás. Por el contrario, el líder es aquel que, sin tener dicha posición social ni un cargo impuesto, propone para que los demás lo acepten. El jefe tiene seguidores, el líder tiene gente que le rodea.

Las teorías tradicionales de liderazgo afirmaban que los líderes nacían y sus habilidades venían determinadas por los genes. Investigaciones actuales han descubierto que, realmente, los líderes no nacen ya sabidos, sino que aprenden a liderar.

Un entrenador que quiere ser un líder eficiente es aquel que transforma los sueños en realidades; los sueños de los alumnos, de sus equipos y de sus colegas. El rol del entrenador como líder del entorno que le rodea es múltiple:

- Definir una meta, no simplemente asignar las tareas para conseguirla.
- Identificar y promocionar a otros líderes dentro del grupo, no únicamente tener seguidores.
- Sorprender por los resultados obtenidos dando el máximo posible, no limitarse a cumplir con el expediente.
- Hacer más de lo que le corresponda, evitar el conformismo con lo alcanzado.
- Inspirar a los demás por los valores que transmite, en lugar de fiarlo todo al carisma personal.

ESTILOS MODERNOS DE LIDERAZGO

Las características fundamentales de los entrenadores como líderes siguen siendo las mismas que en tiempos anteriores: perseverancia, iniciativa, creatividad, concentración, integridad, proactividad, optimismo y una serie de cualidades que ayudan a la gente que trabaje con él a adquirirlas.

De todas formas, durante los últimos tiempos, hemos asistido a la aparición de nuevas variantes modernas del liderazgo cuyas características se describen brevemente a continuación ⁽⁷⁾.

Liderazgo emocional: Todo buen líder es capaz de gestionar sus emociones y las de la gente que le rodea. Estos líderes conocen bien sus puntos fuertes y las potencian, pero al mismo tiempo son conscientes de sus limitaciones e intentan minimizarlas. Los mejores líderes son capaces de utilizar sus emociones positivas de forma eficiente.

Liderazgo intuitivo: Los entrenadores que son líderes eficientes son capaces de seguir sus intuiciones y dejarse llevar por ellas. Estos entrenadores pueden utilizar sus presentimientos para sacar a la gente de su zona confortable y movilizarlos para seguir rindiendo al máximo. En estas situaciones los líderes necesitarán apoyo y compromiso de los demás para llevar adelante el proyecto común en el que estén trabajando.

Liderazgo generador: El entrenador, como líder, tiene que ser capaz de crear una “fábrica de líderes”. El mejor legado que puede dejar un entrenador como líder es un buen equipo y una nueva generación de líderes de forma que la filosofía de liderazgo se mantenga a lo largo del tiempo.

Liderazgo creativo: No hay liderazgo eficiente sin una dosis adecuada de creatividad. El entrenador que es buen líder tiene a su disposición una imaginación e inteligencia creativas que le permiten proponer ideas nuevas y sorprender a los demás. Pero, al mismo tiempo, esta creatividad también le permite dejarse sorprender por los otros de forma que las actividades y programas planteados sean un ejemplo de la inventiva de todo el equipo.

Liderazgo cualitativo: Muchos entrenadores que desean ser líderes piensan que una de las características fundamentales es dedicarse al 100% a su trabajo. Es lo que se llama dedicación exclusiva e intensiva. Pero en muchos casos el éxito no depende únicamente de la cantidad de dedicación sino de la calidad de la misma. Se trata de un delicado equilibrio entre calidad y cantidad. El entrenador ha de encontrar una dinámica adecuada entre las diversas dimensiones de su vida: el trabajo, la familia, las aficiones, los amigos, etc. Cuando se tiene éxito en una única de las dimensiones, hay algo que falla pues el precio que puede pagarse es posible que sea demasiado elevado, pues significa la infelicidad. Cuando no se es feliz, no se puede tener éxito.

Liderazgo apasionado: Una de las características de todo buen entrenador como líder, algunos creen que la más importante, es la pasión. Para tener éxito como entrenador tiene que tener pasión por lo que hace, por la gente y por la vida. Un entrenador debe formularse las siguientes preguntas: ¿Sientes realmente pasión por el tenis?, ¿por su enseñanza?, ¿por los alumnos?, ¿por los programas? Cuando el entrenador hace algo que le gusta, que quiere y por lo que siente pasión, entonces es un entrenador feliz que disfrutará de su trabajo y, lo que es más importante, de su vida.

POSIBLES ERRORES DEL ENTRENADOR COMO LÍDER

El ejercicio mismo del liderazgo por parte del entrenador puede llevarle a cometer errores que minarán su imagen, su rol de líder y pueden llevarle al “burn-out” o queme⁽⁸⁾. Algunos de los errores más habituales son los siguientes:

Falta de consistencia: Esta situación se produce cuando el entrenador dice una cosa y hace otra. Es fundamental que los criterios de actuación estén claros, mediante reglamentos, procedimientos o acuerdos entre todas las partes implicadas. Por ejemplo cuando dice que va a evitar la injusticia en sus clases y no lo hace.

Falta de reconocimiento: Este caso se da cuando el entrenador no reconoce el valor y la contribución de los componentes de su equipo. El “feedback” positivo y el ánimo son elementos cruciales para mantener la cohesión y la motivación del equipo. Por ejemplo cuando sólo critica a sus colaboradores y no es capaz de alabar el rendimiento de las personas que le ayudan en su trabajo.

Falta de legitimidad: Cuando el entrenador líder intenta imitar a otros o seguir sus dictados, cuando intenta ser algo que no es, entonces puede perder su legitimidad como líder. Por ejemplo en el caso de que el entrenador pretenda hablar en nombre de otros que no le apoyan.

Falta de confianza: Si el entrenador líder pierde la confianza en sí mismo está iniciando el proceso de pérdida de confianza de su equipo y de la gente que está a su alrededor. En situaciones críticas, o cuando se necesitan decisiones valientes, la confianza del entrenador en sí mismo es fundamental. Las dudas o vacilaciones pueden contribuir a una toma de decisiones incorrecta y, lo que es peor, a una pérdida de confianza por parte de los demás.

Falta de ética: Este es el peor error. Si el entrenador incumple sus principios y valores éticos dilapidará toda su credibilidad ante los demás. Por ejemplo cuando comete un error en temas de dinero, sexo, confidencialidad, etc.

CONCLUSIÓN

En este artículo hemos presentado algunas ideas y principios que pueden ayudar al bienestar psicológico del entrenador de tenis. Todas estas características son excelentes indicadores de la salud mental de un individuo en tanto colaboran a una clara superación de las dificultades y a un mayor disfrute de la vida.

Por otro lado, los entrenadores, como líderes, siempre tienen que dar lo mejor de sí mismos, pero ahora, en esta situación, más que nunca. Además de conseguir resultados en la organización (club, federación, etc.), asegurar la lealtad de sus alumnos y crear una imagen de solidez, deben hacer algo más: tienen que dejar un legado, educar e inspirar a una nueva generación de entrenadores y jugadores líderes, mediante su ejemplo para que trascienda a su gestión y se mantenga a través del tiempo.

Bibliografía

1. Crespo, M. (2008). Titulaciones federativas. El proceso de homologación de titulaciones a nivel europeo. *E-coach*, 1, 41-51.
2. Crespo, M., Reid, M., & Quinn, A. (2008). *ITF Tennis Psychology*, ITF Ltd. Londres.
3. Taylor, J. (1992). Coaches are people too: An applied model of stress management for sport coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 4, 27-50.
4. Crespo, M., & Reid, M. (2009). *Entrenamiento de jugadores iniciantes e intermedios*. ITF Ltd. Londres.
5. Christensen, J.B., Enoksen, E., Fahlström, P., Hageskog, C.A., HOigaard, R. & Johansen, B. (2009). *Well educated and under paid – the myth of the typical Scandinavian elite sport coach*. Póster presentado al XX ENSSEE Forum, Ragusa. Italia.
6. Crespo, M. (1995). *Liderazgo en el tenis*. Tesis Doctoral. Universitat de València.
7. Ledeen, M.A. (1999). [*Machiavelli On Modern Leadership*](#). St. Martin's Press. London.
8. Duda, J, Balaguer, I., & Crespo, M. (2003). Burnout among tennis coaches: What is it, what causes it and what can we do about it? *ITF CSSR*, 30, 12-13.