



FEDERACIÓN
MADRILEÑA
DE BALONMANO

PUBLICACIONES TÉCNICAS DE BALONMANO

Nº 10 – 8/2018

“LA FIGURA DEL ENTRENADOR”



El ÁREA DE FORMACIÓN de la FMBM publica la décima comunicación técnica del balonmano madrileño.

Dichas comunicaciones son la ventana para que los técnicos y profesionales, particularmente madrileños, puedan transmitir y compartir sus ideas en bien de la formación continua de nuestro deporte territorial.

El psicólogo deportivo madrileño **BORJA QUICIOS**, tras la segunda comunicación técnica, repite de nuevo en un momento importante, donde los entrenadr@s de base se encuentran en pleno auge de la preparación de la próxima temporada y donde es conveniente, además del repaso a las cuestiones físicas, técnicas y tácticas, tener presente la labor imprescindible del liderazgo.

En unas breves pinceladas, seguro que su rápida lectura, nos situará de nuevo ante la importancia de la comunicación y gestión ordenada y coherente de nuestros equipos de base.

JF. Blanco

Área de Formación

LA FIGURA DEL ENTRENADOR. LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPO.



AUTOR:

Borja Quicios Abergel

Introducción

El entrenador de balonmano en la base cumple una misión muy importante en el desarrollo de los niños. Será el espejo en el que los deportistas se mirarán para aprender no solo a nivel técnico y táctico el deporte en sí, sino que a través del liderazgo y la capacidad de gestionar al equipo podrán aprender otros aspectos fundamentales para su educación como: el esfuerzo, el respeto, compromiso, etc. Todos valores positivos en el deporte que les alejan de las conductas antideportivas.

Para poder conseguirlo, los entrenadores se apoyan en sus **experiencias** y **conocimientos**. Además, es importante la forma en la que las instrucciones son **comunicadas** a los jugadores. Al hacerlo, el entrenador debe conocer:

- Las características del grupo y particularidades para evitar las expectativas altas u erróneas sobre sus jugadores
- Debe saber transmitir sus ideas cuidando el lenguaje verbal y gestual que utilice. Evitar enviar mensajes contradictorios entre lo que se pide de forma hablada y lo que el cuerpo muestra.
- Al hablar a los jugadores, relativizar los halagos y las críticas. Alabar continuamente a los jugadores si lo hacen bien les dará una falsa sensación de seguridad, e increpar los errores que cometen puede hacer que aparezcan las inseguridades de los jugadores y que se inhiban.

Cuando el entrenador actúa de esta manera, los jugadores se sentirán apreciados y valorados, dándoles la seguridad y la confianza necesaria para alcanzar el máximo rendimiento en el futuro y preocupándose por su bienestar y desarrollo en el presente.

1.- El papel del entrenador

La figura del entrenador será la pieza más importante del puzle que forma el entorno del deportista. Más aún en la etapa base, donde debe ser un referente y un modelo de conducta seguir.

Ser entrenador, por tanto, debe ir mucho más allá de instruir a jugadores en lo físico, técnico y táctico cuya única premisa sea la de mejorar el rendimiento. El entrenador debe invertir tiempo y esfuerzo en la preparación psicológica del equipo para conseguir que los jugadores tengan un estado psicológico óptimo tanto colectiva como individualmente

En la etapa de iniciación las competencias del entrenador van ligadas a la educación y formación de los jugadores. Así, será importante que:

- Tenga la capacidad de comunicar
- Sepa escuchar
- Tenga competencias en habilidades sociales y en valores
- Conocimiento específico del balonmano
- Conocimientos sobre pedagogía
- Capacidad de seguir aprendiendo
- Capacidad de liderazgo y gestión de personas

2.- La importancia de la comunicación

La comunicación es el medio por el cual se dan las relaciones sociales y la educación. Además será fundamental a la hora de transmitir los valores que se enseñan desde el deporte base.

La comunicación adopta múltiples formas. Las personas no siempre actúan de la misma manera sino que según en el ambiente en el que interactúen se empleará una u otra forma de comunicarse. Por tanto, el modo de reaccionar y de comunicarse de un entrenador dependerá del entorno en el que se trabaje, del tipo de jugadores que componen el grupo y del tipo de necesidades que los jugadores requieran.

Por eso, es importante aprender a identificar y comprender cada uno de los estilos de comunicación que usamos para interactuar con los jugadores para poder darnos cuenta de las consecuencias que derivan de ellos.

- **Estilo de comunicación pasivo:**

Las personas que se comportan de manera pasiva suelen ceder ante los deseos y las propuestas de los demás, nunca consiguen hacer lo que desean, suelen dar preferencia a los derechos de los demás antes que a los suyos, y aunque suelen ser muy queridas por lo "buenas personas" que son con los demás, a la larga se sienten frustradas, anuladas y manipuladas por los demás, lo que les causa graves problemas de autoestima.

- **Estilo de comunicación agresivo:**

Las personas que se comportan de manera agresiva, siempre consiguen lo que quieren aún a costa de molestar, ofender o herir a los demás, siempre prevalecen sus necesidades y deseos sin considerar las de los demás, son poco queridas y suelen ser rechazadas, lo que también repercute en su autoestima.

¿Podemos encontrar un estilo adecuado para la comunicación sana y constructiva?

- **Estilo de comunicación asertivo:**

Las personas que se comportan de manera asertiva consiguen más a menudo lo que desean y, lo que quizás es más importante, respetan los derechos propios y los de los demás. La idea es que aprendamos a identificar los diferentes estilos de comportamiento en la comunicación para potenciar las conductas asertivas y minimizar las otras ya que estas últimas crean sentimientos negativos en los demás y en nosotros mismos.

3.- El liderazgo de grupos deportivos

El liderazgo es parte esencial de la estructura grupal. Es determinante en la efectividad que alcance el grupo.

Así, el entrenador para ser líder formal del equipo debe cumplir con las demandas requeridas por parte del Club o Colegio al que pertenece y asegurar que los jugadores satisfagan sus necesidades y aspiraciones.

3.1.- Tipos de liderazgo

El estilo comunicativo configurará el estilo de liderazgo que ejerce el entrenador con sus jugadores.

Según Lewin, en base estudios realizados en los años 30 se diferencia tres tipos de líderes

- **Autoritario.** (Estilo comunicativo **agresivo**)

Este tipo de líder es el único del grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación no son conocidos por el grupo y la comunicación es unidireccional: del entrenador al jugador.

Este tipo de líder genera comportamientos de apatía y agresividad. Provoca un clima negativo, cohesión débil y tensiones internas que favorecen la aparición de subgrupos. La agresividad que genera el líder es desviada por parte de los jugadores hacia otros miembros del grupo o del exterior creando chivos expiatorios (El árbitro). En cuanto al trabajo, el rendimiento es bueno cuando él está presente, pero decrece rápidamente en ausencia del mismo

- **Democrático.** (Estilo comunicativo **asertivo**)

El líder democrático toma decisiones tras potenciar la discusión en el grupo, recibiendo de buen agrado las opiniones de sus jugadores. Los criterios de evaluación son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias alternativas entre las que el grupo debe elegir.

El líder democrático provoca un elevado rendimiento del grupo, que no decrece ante la ausencia del líder. Los miembros del grupo se encuentran satisfechos, dándose un clima socio-afectivo positivo, y tiene lugar una elevada cohesión. La tensión que genera el entrenador se expresa de forma abierta, lo que provoca la ausencia de tensiones internas no resueltas.

- **Dejar hacer.** (Estilo comunicativo **pasivo**)

El líder opta por un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo y se limita a aportar los medios necesarios. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los jugadores gozan de total libertad y solo tienen apoyo del entrenador si lo solicitan

Es con este tipo de líder cuando acontece el peor rendimiento. El bajo nivel de rendimiento es independiente de la presencia o ausencia del líder. El clima emocional es muy negativo, el nivel de satisfacción y cohesión muy bajos, teniendo lugar con mucha frecuencia comportamientos agresivos hacia los demás y la aparición de chivos expiatorios.

4.- La gestión de equipos y sus diferentes estilos.

El funcionamiento de un equipo no puede simplificarse solo en el tipo de liderazgo que desempeñe el entrenador sobre sus jugadores. La gestión del grupo es algo más complejo; más allá del autoritarismo, la democracia o el dejar hacer.

Así podemos encontrar diferentes estilos de gestión que los entrenadores pueden llevar a cabo:

- **Estilo coercitivo.**

Es considerado como represivo, ya que da muchas instrucciones directas y espera una obediencia inmediata, controla estrechamente a través de supervisión. Utiliza un feedback negativo, motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia.

Eficacia del estilo coercitivo:

- Es más eficaz cuando se aplica en tareas sencillas, en situaciones de crisis.
- Es menos eficaz cuando la tarea es compleja. A largo plazo es menos eficaz porque limita el desarrollo y la auto motivación

- **Estilo orientativo.**

El entrenador asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y unas pautas claras a seguir. Solicita la opinión de colaboradores y jugadores sobre la mejor manera de llegar a los objetivos pero sin abandonar su autoridad.

Persuade a sus colaboradores explicando lo que hay detrás de esa planificación. Les orienta el desarrollo en relación a esa planificación a largo plazo y utiliza el feedback positivo y negativo de manera equilibrada para motivar.

Eficacia del estilo orientativo:

- Es más eficaz cuando el entrenador es percibido como un experto en la materia, establece instrucciones claras y los jugadores necesitan de esa dirección activa
- Es menos eficaz cuando el entrenador no potencia a sus jugadores y se desmotivan; cuando el entrenador no es visto como alguien experto o con autoridad, ni en equipos auto-gestionados.

• **Estilo afiliativo.**

La prioridad fundamental para el entrenador es promover un ambiente agradable entre sus jugadores. Da el espacio para reunir a sus jugadores y den a conocer sus necesidades. El feedback utilizado es positivo. Pone más atención a las cosas que les hace sentir bien

Eficacia del estilo afiliativo:

- Eficaz cuando las tareas son rutinarias y el rendimiento es el adecuado o cuando hay que ofrecer ayuda personal a alguno de los jugadores
- Es menos eficaz cuando el rendimiento es inadecuado. No resulta con jugadores poco interesados en mantener una relación cercana con el entrenador o que en momentos de crisis necesiten un control claro

• **Estilo participativo**

Se invita a los jugadores a participar en la toma de decisiones que tiene que ver con la actividad, buscando siempre consenso. Mantiene reuniones frecuentes con los jugadores y recompensa el esfuerzo. Da poco feedback negativo

Eficacia del estilo participativo:

- Eficaz cuando los jugadores son competentes y tienen las ideas claras
- No es eficaz en situaciones de crisis o cuando no tienen las ideas claras

- **Estilo imitativo**

El entrenador dirige dando ejemplo, marca estándares altos y espera que los jugadores conozcan el porqué de la estrategia a seguir. Duda cuando tiene que delegar si no está seguro que el jugador conoce bien lo que debe de hacer. No le gusta el rendimiento pobre por lo que soluciona él mismo las situaciones de crisis sin contribuir al desarrollo.

Eficacia del estilo imitativo:

- Eficaz cuando los jugadores están altamente motivados, son competentes y no necesitan dirección. Desarrolla jugadores parecidos al entrenador. ¿Creación?
- Menos eficaz cuando el entrenador no puede hacer todo su trabajo y los jugadores necesitan dirección, desarrollo y coordinación.

- **Estilo capacitador**

El entrenador ayuda a sus jugadores a identificar sus puntos fuertes y débiles y a establecer objetivos a largo plazo. Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus jugadores.

Eficacia del estilo capacitador:

- Es eficaz cuando los jugadores conocen su nivel actual y el que les gustaría tener.
- Es menos eficaz cuando el entrenador no es un experto y los jugadores necesitan mucha dirección y feedback. Tampoco es eficaz en situaciones de crisis

El entrenador de niños en el deporte escolar sobre todo es un educador, un formador, y es recomendable que desarrolle un estilo de funcionamiento eficaz y adecuado, para la formación integral de los deportistas.

Por ello, es importantísimo tener en cuenta una serie de aspectos y directrices para el buen funcionamiento de la actividad para saber qué tipo de estilo es el adecuado para usar:

- Tener claro que entrena a niños, y que está bajo su responsabilidad la formación y educación de los deportistas.
- Respetar a sus deportistas, tratándolos adecuadamente.
- Actitud constructiva y positiva, destacando los aciertos y satisfacción por lo que hacen bien. Es el camino hacia la progresión.
- Utilizar criterios objetivos, actuando con consistencia en todo momento, sin guiarse por sus emociones, o según le apetezca.
- Marcarse objetivos reales pero a la vez desafiantes, en los cuales los deportistas tengan que esforzarse. El compromiso de los deportistas será intentar conseguir los objetivos, sabiendo que los errores son el paso hacia la mejora y la consecución de los objetivos.
- Estructurar sesiones divertidas, variadas, amenas... ya que así por una parte aprenderán y por otra parte se divertirán.
- Tener ilusión por lo que está haciendo, esforzarse y disfrutar con los deportistas, creando un clima de trabajo e ilusión.
- Impulsar el trabajo en equipo, fomentando la cooperación y la correcta comunicación entre los deportistas.
- Explicaciones sencillas y claras de los ejercicios y de lo que tienen que realizar los deportistas.
- Dándoles posteriormente información sobre lo que han hecho.
- Es importante que tenga claro que los deportistas tienen que ser parte activa de la sesión.
- El entrenador tiene que ser modelo de comportamiento; ya que es probable que sus deportistas quieran imitarlo. Tiene que tener actitudes correctas e equilibradas ante los árbitros, padres... ante las victorias y las derrotas...
- Reconocer el trabajo de los/as deportistas y sobre todo decirles lo que hacen bien, tanto el esfuerzo como las acciones realizadas eficazmente (feedback). Consiguiendo la satisfacción y motivación de los/as deportistas y la ilusión de seguir practicando el deporte con atención y con ganas de aprender.
- Las competiciones o partidos, no son el objetivo, sirven como formación de los deportistas. Ya que se obtenga el resultado que se obtenga lo realizado contribuye al progreso de los deportistas.
- En las competiciones la actitud del entrenador debe ser positiva, centrándose en lo que los deportistas pueden hacer,

elogiándolos por lo que hacen bien, y corrigiéndolos constructivamente. Es importante que el entrenador controle sus emociones para actuar correctamente.

5.- Cómo liderar y gestionar un equipo de adolescentes

Cualquier entrenador sabe que entrenar a jóvenes y adolescentes no es tarea fácil. La pubertad y la adolescencia son las etapas más complicadas en la que los jugadores viven en un "mar de dudas". Es una etapa del desarrollo de los niños en los que se dan cambios muy importantes tanto físicos, como psicológicos, siendo un periodo de transición desde el estatus infantil al estatus de adulto.

En cuanto a lo psicológico, es una fase en la que los jóvenes buscan respuestas que les ayuden a descubrirse a sí mismos. Una búsqueda de identidad que les diferencie de los adultos referentes, en general. El jugador ya no es un niño y lo quiere demostrar con una actitud pasota, desafiante y déspota siendo este comportamiento el causante de la gran mayoría de los conflictos dentro del equipo y con los adultos. Este un proceso necesario en su desarrollo.

Por eso, es importante el papel que juega el entrenador. Los jugadores pueden ver al entrenador como:

- Como un referente
- Como un adulto más que intenta inculcarle unas normas que no le interesan.

Para ser un "buen" entrenador y conseguir ser el referente de un equipo con jugadores adolescentes es importante ganarse su confianza. Para ello el entrenador debe saber ser líder. Para conseguirlo será necesario que el entrenador:

- **Hable con ellos.** Es importante empatizar con el adolescente, que sepa que se le tiene en cuenta, que se sienta bien: no importa que jugué bien siempre. Lo importante es que quiera seguir aprendiendo aquello que le enseñamos y siga creciendo
- **Sea consciente de que son jóvenes.** No podemos exigir un nivel superior al que pueden dar. Cada adolescente, cada niño podrá ofrecer un ritmo, una táctica y técnicas diferentes, por lo que no se puede exigir lo mismo a todo el equipo
- **Refuerce las conductas.** Para que el niño se sienta reforzado, no solo se llamará la atención sobre los errores, sino que también cuando lo haga bien y conseguir motivarle para que siga esforzándose.

- **Fuera gritos.** Las continuas broncas y gritos solo consiguen que los jugadores acaben por no hacer caso al entrenador y restarle importancia a lo que se dice, incluso incita a un mayor grado de desafío
- **Escuche lo que tengan que decir.** Cuando el entrenador hable con sus jugadores para decirles qué espera de ellos es beneficioso que los jugadores tengan un momento para dar su opinión

5.1.- Las expectativas del entrenador

Muchos entrenadores en el deporte base tienen expectativas altas o erróneas puestas sobre sus jugadores, aunque no lo hacen de manera intencional.

Las expectativas que tienen los adultos hacia los jóvenes pueden llegar a ayudar a la autoestima del jugador y alentar su desarrollo. De hecho, el fin último del entrenador es que el joven aprenda todos los recursos posibles para poder alcanzar los resultados esperados. Es decir, aprender un cierto tipo de habilidades que le ayuden a llegar al resultado óptimo

El problema viene cuando las expectativas pasan a ser un obstáculo. Esto ocurre cuando se establecen unas expectativas tan altas que son irreales y superan las capacidades de los jugadores.

Las expectativas altas pueden crear problemas de insatisfacción y baja autoestima. El adolescente entrena y participa sintiéndose "poca cosa" para el entrenador que espera que sea "el mejor" en todo lo que haga.

Esta situación creará mucha tensión interna en el jugador y le genera una sensación de fracaso por no estar a la altura de lo que se espera de él. La ansiedad provoca que se aleje y llegue a dejar la actividad debido al conflicto de intereses que se genera en él.

Para transmitir unas expectativas positivas los entrenadores deben:

- Tomar distancia de sus propios deseos y expectativas permite al entrenador mirar de cerca al jugador. Mirar a los niños (sus jugadores) desde lo que son y desde lo que, con su apoyo, pueden llegar a ser
- Evitar comparar a unos con otros.
- Tratar a los niños por igual y con respeto
- Tener momentos de conversación y escucha con ellos.

- Contrastar las ideas preconcebidas y así ajustar las expectativas que se tienen como entrenador, transmitiéndole confianza al niño sin exigirle.

5.2.- Gestionando el error

Limitar las acciones de los jugadores, anticiparles las soluciones e increpar los errores de los deportistas pueden hacer que aparezcan las inseguridades de los jugadores y que se inhiban.

Es muy importante que los entrenadores trabajen para “desterrar” esos comportamientos y, sobre todo, el miedo al error. Así, permitirán la progresión de sus jugadores. Los deportistas tendrán la tranquilidad y serenidad necesaria para poder expresar su forma de ser y su creatividad.

Debemos ser conscientes de que en los deportes de equipo se dan continuos errores durante los partidos y los entrenamientos. Es inevitable. Por eso, hay que prepararse para afrontarlos y minimizar tanto su aparición como su impacto emocional, pero no obsesionarse con que no aparezca.

Los entrenadores deben plantear unos objetivos “reales” y crear un ambiente positivo, además de ofrecer las herramientas adecuadas para identificar cuáles son los recursos y las cualidades de cada jugador y mostrar a los deportistas cómo se complementan y se combinan en beneficio de todos.

Todas esas acciones servirán para asentar las bases necesarias para que se dé la alta autoestima y la confianza que permitan al deportista gestionar las derrotas y ver en ellas un elemento motivador más que de frustración.

Agosto 2018.