

ALGUNAS PAUTAS SOBRE LA GESTIÓN Y EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO POR LOS ÁRBITROS

Actualmente, la enseñanza y gestión del **liderazgo** es una materia ampliamente abordada entre directivos de empresa y altos cargos de las Administraciones Públicas, presente en los itinerarios formativos de ambos y que, además, es objeto de tratamiento monográfico en Cursos y Seminarios, incluso en Postgrados y Másteres universitarios específicos. Se pretende así, mediante la selección y/o la capacitación, que quienes asuman responsabilidades ejecutivas reúnan la condición de **líder** en el sentido subjetivo y objetivo del término, adoptando las decisiones que sean necesarias en el sentido más adecuado al fin perseguido, sin verse influido por las consecuencias de las mismas, logrando además la implicación del entorno propio y la minoración del rechazo que pueden generar entre sus receptores.

Partiendo de dicha premisa resulta evidente la necesidad de que el árbitro sea capaz de asumir y gestionar adecuadamente el liderazgo que su función le atribuye, toda vez que debe adoptar, en un momento y lugar concretos (el partido) y en ambientes generalmente hostiles, al frente de un equipo de varias personas, decisiones ejecutivas de diferente naturaleza y efectos, que se producen de manera concentrada, sucesiva y continuada (incluso encadenada), que siempre generan un beneficiario y un perjudicado y que son objeto de análisis por parte de los interesados, de terceros y de los medios de comunicación.

El liderazgo arbitral, que tiene como destinatarios a diferentes sujetos y colectivos, se constituye en una herramienta esencial para prevenir y resolver situaciones de crisis durante el juego, disminuyendo la conflictividad, acelerando el ritmo de adopción de las decisiones, incrementando el porcentaje de acierto y reduciendo las respuestas negativas a las mismas. Se trata de que el jugador, el entrenador o el espectador admitan y asuman una decisión contraria a sus intereses, incluso con la que están en desacuerdo, a partir del prestigio, la apariencia y la fiabilidad del árbitro que la adopta, y que de no ser así sería discutida o reprobada, o lo sería con mucha más firmeza. En concreto, el árbitro debe ser un líder:

- Para los miembros del equipo arbitral, posibilitando que se respeten las instrucciones de coordinación impartidas a los auxiliares, que en el supuesto de que se observe un posible error de importancia sea transmitido para su posible subsanación (asumiendo el riesgo que genera una intervención activa frente a una decisión ya adoptada por el árbitro) o de que exista un sincero y adecuado “feedback” entre todos ellos.
- Para los jugadores, evitando las protestas o discusiones sobre decisiones ya adoptadas (por ejemplo, tras pitar un penalti) y la presión sobre las decisiones a adoptar (por ejemplo, tras señalar una falta en la que cabe entender que existe una ocasión manifiesta de gol, para forzar y evitar la expulsión respectivamente).
- Para los delegados, entrenadores y técnicos, a fin de que se respeten las decisiones adoptadas por el árbitro sin que sean objeto de protestas o gesticulaciones.
- Para el público, minorando las protestas, insultos e incidentes.
- E incluso para las Fuerzas de Orden Público y la seguridad privada del evento, toda vez que la legitimidad de las decisiones adoptadas puede repercutir en la actitud que unos y otros han de adoptar para proteger al equipo arbitral, incluso con riesgo físico propio.

Obviamente, el liderazgo despliega mayoritariamente sus efectos en las jugadas intrascendentes o en aquellas cuya percepción no es adecuada por la distancia, ángulo, etc., es decir, en las decisiones que suelen protestarse de manera inconsciente, sin causa, sólo porque no han sido favorables (una falta en el centro del campo, un saque de banda, etc.); no debemos minusvalorar esta circunstancia, toda vez que posibilita una dirección de partido más relajada y correcta, y opera contra el incremento de tensiones motivadas por jugadas aparentemente estériles, es decir, el círculo en el que se introducen determinados jugadores como consecuencia de dos o tres señalizaciones contra su equipo próximas en el tiempo. Sin embargo, también actúa respecto de las decisiones trascendentes.

Y es que el liderazgo arbitral (entendido como cumplimiento inmediato e indiscutido de las decisiones) no tiene como fundamento el temor a las decisiones disciplinarias que pueden adoptarse (las amonestaciones, expulsiones o reseña en el acta de la conducta inadecuada); se sustenta sobre la percepción extradisciplinaria que existe sobre el árbitro actuante. Esa percepción puede haber sido predefinida por experiencias directas anteriores, por las informaciones que terceros han transmitido a los interesados (con especial atención a los medios de comunicación) o ir elaborándose a partir del desenvolvimiento de la actuación en el partido concreto, siendo en cualquier caso este último elemento el más importante por tener la peculiaridad de

sobreponerse a los dos anteriores, tanto favorable como desfavorablemente: la imagen o respeto que nos hemos ganado con anterioridad se olvida fácilmente si fracasamos en nuestro actual actuar, y la posible mala imagen previa se solventa (si no completamente, al menos de manera muy importante) en el precedente más reciente. En este sentido, el árbitro debe tener en cuenta que, entre otros, son factores que inciden especialmente sobre su liderazgo, los siguientes:

1. La propia imagen. Un aspecto o higiene descuidados, una indumentaria o calzado inadecuados, portar la equipación arbitral de manera desaliñada, etc. genera descrédito en quienes nos observan y van a analizar nuestras decisiones, afectando negativamente al liderazgo que queremos ejercer.
2. La forma de hablar. Una correcta oratoria, no emplear palabras malsonantes ni elevar el tono de voz, el equilibrio entre el lenguaje coloquial y el excesivamente educado (incluso *cursi*), no hablar más de lo debido y no posicionarse sobre terceros no presentes o sucesos no observados en primera persona jugará a favor del respeto mutuo, y en especial de quien posteriormente debe ejercer facultades decisorias.
3. El lenguaje corporal. Hay que evitar los aspavientos y las gesticulaciones excesivas o que puedan interpretarse como ofensivas, groseras o demasiado autoritarias.
4. La rapidez y seguridad en la adopción de las decisiones. Si sancionamos las infracciones sin dejar que transcurran esos escasos segundos en los que se producen las protestas o presiones, cerraremos la puerta a que se pueda pensar que las mismas pueden influirnos; hay que tener en cuenta que en toda decisión a adoptar habrá presión en dos sentidos contrapuestos, y que el perjudicado siempre pensará que la actitud del otro ha sido determinante e intentará imitar e incluso superar la del adversario en la próxima ocasión. Por otra parte, un pitido firme y sonoro, un gesto firme y adecuado y la correcta desatención de las protestas (sin generar enfrentamientos ni admitir posibles provocaciones) fomentan la idea de que éstas son estériles y evitan que se reproduzcan.
5. La empatía. Sobre el terreno de juego cada protagonista tiene su percepción de lo sucedido, y conforme a ello valora las decisiones del árbitro. Es imposible convencer a quien ha visto (o ha creído ver) “algo” en primera persona que tal acción o circunstancia no ha existido; por ello, el árbitro no debe aspirar a hacerlo, sino a lo sumo a que el interesado pueda entender que la percepción arbitral ha sido diferente a la suya, y por ello que la decisión adoptada no es la esperada, sin radicalizarse en quién tiene razón o en lo que realmente ha acontecido. Por otra parte, el árbitro debe entender (y asumir) que las decisiones importantes (penaltis, expulsiones, goles dudosos...) van a generar protestas, incluso colectivas, y prepararse para resolverlas, midiendo

adecuadamente lo admisible de lo inadmisible y el límite a partir del cual han de ejercerse medidas disciplinarias, así como sobre quién o quiénes; ni verse tentado a eludir decisiones generadoras de conflictos ni estar predispuesto a mostrar su autoridad por encima de todo una vez adoptadas.

6. El acierto. Se trata de un elemento que actúa fundamentalmente en las categorías profesionales, toda vez que en las mismas las jugadas son objeto de análisis y disección con todo lujo de detalles por los medios de comunicación, hasta el extremo de que cada jornada podemos hablar de que la opinión pública (aunque no siempre acertadamente) considera que una determinada decisión arbitral trascendente ha sido acertada o errónea. En este último caso, el presunto error opera contra el liderazgo del árbitro (recordemos, percepción por experiencias anteriores), y muy especialmente en la siguiente ocasión en que dirija al equipo “perjudicado”, máxime si el partido se celebra en su feudo.

Para terminar nuestro comentario nos referiremos a la forma en que el árbitro gestiona su estrés durante el partido, algo que forma parte del liderazgo porque se constituye en un elemento condicionante del mismo. Y es que el mero hecho de enfrentarse a la dificultad e incertidumbre que todo partido entraña es un elemento estresor, que debe controlarse desde la óptica de la formación y la autoconfianza; si el árbitro es consciente de que se encuentra preparado para afrontar y resolver adecuadamente cualquier incidencia que pueda acontecer en el encuentro (preparación física, técnica y psicológica), aun siendo consciente de las dificultades, nos encontraremos ante el denominado “estrés positivo” o concentración, estado de alerta a procurar por ser más satisfactorio para afrontar la toma de decisiones que el de relax, en el que por una minusvaloración de la exigencia del evento o por una falsa sensación o idea de seguridad el árbitro afrontará el partido desde una posición pasiva que implica el riesgo de que los acontecimientos le sorprendan o le sobrepasen. Contrariamente, cuando existe inseguridad porque alguno de los factores que inciden en el equilibrio previo al partido se encuentra alterado (la presión mediática ha sobrepasado el umbral de lo admisible para el destinatario, el estado de forma física no es el adecuado, se acumula cansancio mental o se procede de actuaciones desafortunadas), nos encontraremos ante una predisposición de “estrés negativo” generadora de ansiedad y nerviosismo, nada satisfactorio para la forma en que el árbitro debe gestionar y ejercer su liderazgo. En estas situaciones, el apoyo psicológico especializado es una herramienta especialmente útil para minimizar el impacto del factor estresante, bien con carácter directo (en el caso concreto, si se es consciente de la situación existente) o de manera preventiva, mediante la adquisición de técnicas de control del estrés pre-partido y post-partido: este último puede convertirse, dada la escasa distancia entre una actuación y la siguiente, el estrés pre-partido del siguiente nombramiento.

En el caso de los árbitros de reciente incorporación, o incluso con cierta experiencia (ya en categorías regionales), la adquisición de una adecuada (y fiable) autoestima para afrontar los partidos en condiciones mínimas de liderazgo, y en especial los partidos trascendentes, ha de ser un objetivo primordial para los órganos de capacitación de los Comités autonómicos de árbitros. Aun siendo conscientes de las limitaciones con que cuentan, abandonarla al frío contenido de los informes o a la sesgada y aleatoria retroalimentación por parte de los familiares o compañeros que hayan podido presenciar los partidos es del todo contraproducente.