

EL LIDERAZGO DEL ENTRENADOR DE FÚTBOL (Primera parte)

Por [Santiago Coca](#)



*Santiago Coca Fernández
Doctor en Ciencias de la Información.
Licenciado en Filosofía.
Profesor de la Universidad de Deusto y de las
Universidades Complutense y Politécnica de Madrid.
Profesor de la Escuela Nacional de Entrenadores de Fútbol.*

1. Definiciones de Carácter General

Muchas palabras han sido dichas y escritas, afortunadamente, sobre el liderazgo que ejercen determinadas personas al desarrollar esta función en sus respectivos trabajos. El Diccionario de la Lengua Española, editado por la Real Academia española, define el LIDERAZGO, como "Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto, o un sector económico, dentro de su ámbito". Define el LIDERATO como "condición de líder" o "ejercicio de sus actividades". Y define al LIDER como la "persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora". Ya contamos, al menos con una aproximación al título que encabeza este artículo.

Otros significados de la palabra LIDER, recogidos de los distintos diccionarios de carácter general, sobre términos sinónimos, nos hablan de "jefe, cabecilla, dirigente, guía, conductor, superior, director, responsable, mentor, autoridad o mandatario". Es otra fórmula para valorar lo que significa la función de un entrenador de fútbol, sin entrar, por supuesto, en otro tipo de disquisiciones sobre las que necesariamente tendremos que insistir a lo largo de este trabajo – el primero de una serie sobre este tema-, y de los que le sigan.

El término LIDER se encuentra, y por cierto muy a gusto- en aquellos diccionarios cuya atención se centra, monográficamente, en parcelas científicas del saber, como por ejemplo, las que se refieren a la Psicología, a la Sociología, a la Pedagogía o al mundo empresarial.

De todos ellos aprendemos perspectivas nuevas desde donde contemplar el fenómeno humano del liderazgo, aplicaciones concretas de su ejercicio cotidiano, y contenidos, muchas

veces, coincidentes. Es lógico que sea así, porque al pensar en clave humana, que no descarta consideraciones tan acertadas como las de la eficacia, las del respeto, las de la comunicación, o las de la influencia sobre los demás, las definiciones se aprovechan mutuamente de sus respectivos hallazgos.

El LIDER, cualquiera que sea su género, es una persona comprometida con otras personas. Su responsabilidad, al menos considerada en abstracto, reviste las mismas características allí donde ejerza su autoridad o su ascendiente. Ciertamente, unas y otras fuentes lingüísticas, que se ocupan de este término, acentuarán un perfil sobre otro a la hora de esclarecer su relevancia en un determinado campo de la vida. Pero si sumamos, o cotejamos, las diferencias, que desde luego las hay, no creemos que incurramos en ninguna aberración si afirmamos que la figura del LIDER, estudiada y enriquecida por muy diversos pensadores, está admitida, incluso cada vez más solicitada, por nuestros contemporáneos.

Las discusiones nacen de la valoración, o mejor dicho, de la dificultad de llevar a buen término la práctica de ese liderazgo. Son los casos concretos los que dificultan o propician la categoría de un LIDER. Es ese día a día de su permanente estar preocupado por que los demás acepten lo que él les propone, lo que le va a reivindicar como última o superior referencia del grupo. Ahí, en esa alternativa del sí o del no, es donde se evidenciarán las formas más eficaces que presiden la dirección de los otros. Y al usar esta palabra, "dirección", desechamos sus posibles connotaciones peyorativas tales como dictadura, poderío, autoritarismo, intransigencia, abuso o hegemonía, entre otras, que deterioran la imagen de lo que aquí entendemos por el liderazgo de un entrenador de fútbol.

2. Hablamos de Fútbol

Hablamos como es lógico, de un grupo humano, es decir, de un equipo de fútbol, que ostenta una serie de peculiaridades tan tipificadas como divergentes de las que se asignan a otras agrupaciones humanas, incluso de las que se configuran bajo las señas de identidad del club al que pertenece ese equipo.

La vida de un equipo de fútbol participa, eso sí, de los criterios que alientan la estructura de su club. Pero el equipo, como tal, goza –debería ser así-, de una autonomía, que en absoluto tendría que vivir condicionada al liderazgo, por ejemplo, de su presidente, cuyas imposiciones, pongamos por caso, en materia técnico- deportiva, anularan la independencia del entrenador como LIDER de su equipo.

Dejemos claro, desde un principio, que los "distintos liderazgos" que se dan en el seno de un club, por ejemplo, en el terreno médico, administrativo- gerencial, económico, deberían respetarse y actuar coordinadamente. Porque incluso el liderazgo que surge dentro del equipo, por lo que se refiere a sus jugadores, tendría que ser tenido en cuenta para no romper la unión de acción deportiva, origen y término indispensables de la eficacia posterior de ese equipo.

En consecuencia de todo lo dicho, mientras hablemos de fútbol reconozcamos que podríamos hablar de "varios liderazgos", pero que nos interesa destacar el que se asocia a la vida del

entrenador. Bien entendido que en torno a este liderazgo acudiremos, a modo de citas aclaratorias, a otros dos tipos de liderazgo, al del presidente del club y al de algunos jugadores que lo demuestran en el terreno de juego o en el vestuario.

3. A Propósito de la Figura del Líder

El liderazgo se identifica, o se reconoce, como una de las parcelas que tienen que ver con la dimensión humana de la persona que se responsabilice de un equipo, cualquiera que fuera su género –equipo de mujeres o de hombres-, su edad –equipo de juveniles o de profesionales-, su exigencia competitiva –equipo integrado en las distintas categorías federativas, o sus disponibilidades económicas.

Ser LIDER, y actuar como tal, revela una determinada personalidad que no siempre coincide con el prestigio o la sabiduría de unos acendrados conocimientos tácticos o técnicos.

En las Escuelas de Entrenadores se ofrecen muchas y muy oportunas lecciones sobre cómo ejercer, deportivamente hablando, la dirección de un equipo. Pero toda esa carga lectiva no puede crear –digo crear, no desarrollar-, la categoría de un liderazgo humano. Entre los especialistas, entre ellos los psicólogos, los pedagogos, los sociólogos, se mantiene vivo un debate acerca de si el hecho de ser un LIDER está relacionado con el nacimiento o con su formación posterior ¿El LIDER nace o se hace?

Como en cualquier otra propuesta, si está basada en el rigor científico, son válidas todas las opciones y respetuosamente desde aquí las aceptamos. Nuestra intención, al escribir este artículo, no se encamina por estos derroteros, de ahí que dejemos, adrede, sin contestar, nuestra preferencia por uno de los dos extremos de la discusión. Apuntamos, eso sí, a modo de sugerencia, que somos de los que creen que algo nace en esa persona que luego va a convertirse en un LIDER, y que ese algo genético tendrá que formarse, vivificarse, madurar, a lo largo de su ejercicio profesional.

4. El Entrenador de Fútbol como Líder

¿Cómo se comporta un entrenador, supuesta su competencia –su saber y su saber hacer-, al frente de un equipo? ¿Podríamos, siquiera, resumir las notas distintivas que le avalan como instancia superior dentro de ese equipo? Estamos seguros de que sí es posible configurar un modelo de ser LIDER, exponiendo de entrada cuatro consideraciones:

- la primera, que no existe un entrenador modelo- ejemplar para los demás
- la segunda, que las características que a continuación exponemos sólo representan una muestra de cuanto se podía opinar sobre este asunto
- la tercera, que el liderazgo del que estamos hablando se refiere a un entrenador al frente de un equipo de máximo nivel competitivo
- la cuarta, que el liderazgo tiene mucho de "encuentro entre personas"

Por el momento vamos a quedarnos en la cuarta consideración, la del "encuentro entre personas" que entendemos es básica para comprender más profundamente la figura del entrenador como LIDER.

Entendemos el liderazgo no tanto como una proyección de "arriba-abajo" –característica por otra parte asociada a la conducta del LIDER-, como de una referencia o relación entre "alguien-algunos", que nos habla, sí, de autoridad, pero que sobre todo se enmarca en "un encuentro, o en un distanciamiento, humano" de consecuencias imprevisibles, tanto positivas como negativas.

Encontrarse no es obedecer, no es imponer una norma, es salir al encuentro de los demás, como primer paso, para establecer, desde el respeto mutuo, como segundo paso, el alcance de las responsabilidades de cada uno al servicio del equipo.

Una vez aclarada esta afirmación, sobre la que más tarde volveremos, comprometámonos ahora con la presentación de aquellos aspectos que esclarezcan el papel que como LIDER desempeña el entrenador de fútbol. Para este cometido estableceremos dos apartados: el liderazgo del entrenador visto POR DENTRO y POR FUERA.

Tal vez parezca un tanto extraño que titulemos así estos dos capítulos, pero ambas denominaciones no son sino una fórmula metodológica para acercarnos al liderazgo del entrenador intentando comprenderlo desde estas dos perspectivas dispares: cómo debería SER y cómo debería ACTUAR un entrenador como LIDER.

4.1. El liderazgo del entrenador visto “por dentro”

SEIS podrían ser las valoraciones en torno a este apartado y que en pocas palabras nos descubrirán la personalidad "de puertas adentro" de un LIDER en funciones de entrenador de fútbol:

4.1.1.-AUTOCONFIANZA, compatible con una actitud constante de humildad y de superación de los fracasos.

4.1.2.-Capacidad para LIBERAR la posible ENERGÍA CENTRÍPETA, que le remite a sentirse centro y protagonista del quehacer del equipo.

4.1.3.-AUTOCONTROL EMOCIONAL, que le permite actuar sin sentirse sometido a esos "picos" de euforia y de desfondamiento ocasionados por los resultados.

4.1.4.-Sentido AUTOCRÍTICO, con el que se asoma a su mundo interior para descubrir en él sus facetas positivas y negativas.

4.1.5.-VISIÓN DE FUTURO, asentada en el examen de las experiencias pasadas y en el proceso de racionalización de los hechos presentes.

4.1.6.-Convencimiento de sentirse LIBRE para tomar las decisiones que entienda ser las más oportunas.

4.2. El liderazgo del entrenador visto «por fuera»

Con la misma disposición apuntamos las singularidades que distinguen la forma de actuar como LIDER a un entrenador de fútbol. Y exponemos otras SEIS cualidades alrededor de esta consideración:

4.2.1.-DETERMINACIÓN, como garantía de su ser instancia última en el equipo, para la toma de decisiones, tanto para el sí como para el no.

4.2.2.-Capacidad COMUNICATIVA, que revela la aceptación de los intercambios entre él, sus jugadores, y sus ayudantes.

4.2.3.-HABILIDAD EXPRESIVA VERBAL para darse a conocer a todos sus jugadores a lo largo de las distintas circunstancias de la competición.

4.2.4.-Proximidad a los INFORMADORES deportivos, facilitando de forma clara las respuestas a las preguntas que se le formulen.

4.2.5.-Convicción sobre la eficacia de un EXIGENTE, respetuoso y disciplinado, PLAN DE TRABAJO.

4.2.6.-No ceder ante la rutina y sentirse dispuesto a RECTIFICAR Y RENOVARSE cuantas veces sea preciso.

5 Una Explicación más Detallada

Entendemos que la simple enumeración de esas DOCE características no basta para justificar nuestra propuesta a favor del liderazgo del entrenador de fútbol. Y que a esta lista sería preciso añadir una explicación prolija de cada uno de sus contenidos. Pero esta opción nos obligaría a prolongar excesivamente este trabajo, de ahí que prefiramos emplazarnos para una nueva cita y dar cuenta en ella de todos los pormenores que ayuden a evidenciar esta necesidad.

6 Una Última Reflexión

El liderazgo, observado en su totalidad, o a través de cada una de sus notas definitorias, pertenece por entero a la personalidad del entrenador, y se funde –se confunde-, con cada uno de los momentos en los que él se compromete con su equipo.

El liderazgo se hace y se deshace, o por mejor decir, madura o se degrada, día a día como cualquier otra realidad humana. Ser LIDER no es una meta que una vez alcanzada permaneciera gozosa de si misma y sin perder un ápice de su consistencia. El entrenador de fútbol tiene que ganarse día a día su liderazgo.

Y para merecer ser considerado como referencia inexcusable del equipo deberá evidenciar toda su categoría a lo largo del ejercicio de su responsabilidad. En este terreno también "se

hace camino al andar". Valdrá la experiencia, pero como una luz de alerta que despertara al entrenador en los momentos posibles de su falsa seguridad. Valdrán los éxitos conseguidos anteriormente, pero como un dato, una experiencia, que le enseñe a percibir la gloria presente como un momento fugaz. El fútbol es insaciable, los aficionados no dan tregua a sus exigencias y siempre la expectativa de lo que está por venir obscurecerá los tiempos felices de un ayer que ya se ha olvidado.

Santiago Coca Fernández