

# EL LIDERAZGO DEL ENTRENADOR DE FÚTBOL (Segunda 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. El Liderazgo como Encuentro

Quedó apuntado en la primera parte de este trabajo, que considerábamos de suma importancia la fijación del liderazgo no tanto como una referencia de *arriba-abajo* –el líder manda, los futbolistas obedecen-, sino, en primer lugar, como un *encuentro entre alguien-algunos*, del que van a derivarse, luego, eso sí, las directrices emanadas del entrenador hacia sus jugadores.

Y hacíamos esta observación porque era nuestro propósito acentuar la dimensión humana del liderazgo del entrenador que se explica mejor, a nuestro entender, desde la consideración más compleja del significado del término *encuentro*, que desde la definición más impositiva del término *autoridad o mandato*.

Repetimos esta afirmación para que no quede ninguna duda de que el entrenador manda y que ejercita el liderazgo desde su posición privilegiada de ser la última referencia del equipo.

Pero también, de que el punto de partida de todo este quehacer al frente de ese grupo humano radica en el convencimiento de que *encontrarse con* sus jugadores está por encima de *encontrarse al frente de* sus jugadores.

## 2. Encontrarse con los Jugadores

El entrenador siempre llega a un equipo. Es decir, el equipo, salvo retoques de última hora – bajas y fichajes- es una entidad que existe independientemente de quién sea el entrenador contratado, y por lo tanto anterior a él, como realidad deportiva, que constituye la parte esencial de un club de fútbol. El cometido del entrenador, nuevo elemento dentro del organigrama de ese equipo, será el de ganarse cuanto antes el respeto de su equipo, éxito por cierto que no dependerá de una actitud de prepotencia basada en el concepto del *orden* y *mando*.

*Encontrarse con los jugadores* requiere, de parte del entrenador, considerar las reflexiones siguientes:

- convencimiento y sentimiento – dimensiones humanas intelectual y afectiva- de que sin el apoyo del equipo no conseguirá ser líder. Por lo tanto aceptación de todos ellos como indispensables.
- necesidad de conocer, cuanto antes, a todos y cada uno de los jugadores de la plantilla. Conocimiento que no se reduce a comprobar las cualidades físicas y técnicas de esos futbolistas, sino que pretenderá darse cuenta de todas las características que configuran su personalidad.
- acercamiento, en el trabajo diario, a los jugadores preocupándose por todo lo que allí, y en ellos, acontece. Sin esperar que sea el jugador quien tome la iniciativa de estos encuentros
- especial cuidado para no diferenciar ni la frecuencia en el trato personal con los jugadores, ni el modo de entender esta relación, evitando así agravios comparativos, celos, envidias o incomprensiones.
- atención pormenorizada, garantizando la premisa anterior, hacia los más jóvenes del equipo, cuya integración en el equipo supondrá un más largo proceso de aprendizaje, y hacia las nuevas incorporaciones para que se sientan cuanto antes parte indispensable del equipo, integrados en él como uno más.

Dicho esto, queda en el aire una pregunta de cuya respuesta va a depender, en parte, el ejercicio cabal del liderazgo. ¿Querrán los jugadores, todos, como equipo, y cada uno de ellos, en particular, *salir al encuentro del entrenador* con la misma disposición de ánimo que estamos asignando, como deber, al entrenador? ¿El encuentro es mutuo, o los jugadores *se dejan llevar* pasivamente ante las instancias del entrenador? ¿Colaboran con el entrenador o simplemente obedecen al entrenador?

Hasta el momento estamos hablando de los primeros momentos en la relación del entrenador con sus jugadores. A medida de que el trabajo vaya marcando distintos objetivos, es lógico admitir que tanto el tiempo de dedicación el entrenador con sus jugadores, como la forma de llevarla a cabo variarán según las respuestas que vayan surgiendo en el seno del equipo.

Así pues el entrenador *empieza a ejercer su liderazgo* poniéndose de parte de los jugadores, cooperando con ellos bajo la fórmula de un interés manifiesto hacia sus personas y su mejoría humana y técnica, pero sobre todo abriendo un cauce de comunicación con todos ellos como forma concreta de refrendar el proceso continuo de intercambios –ideas, sugerencias,

experiencias, planes de trabajo, críticas- que deberá constituir una parte importante del trabajo de todos.

### **3. El Liderazgo del Entrenador Visto *por Fuera***

Dijimos en el artículo anterior que diferenciábamos en el liderazgo del entrenador dos aspectos, su manifestación *por dentro y por fuera*, y ahora, siguiendo nuestra propuesta de explicar el liderazgo como "encuentro", nos quedaremos con la segunda faceta de ese liderazgo aplicada al modo de *encontrarse con* los jugadores.

Al entrenador le compete como función primordial de su liderazgo el organizar la vida del equipo, o lo que es lo mismo, dotar de vida al equipo, dinamizarlo al máximo de sus posibilidades, de tal forma que sus jugadores se sientan orgullosos, y agradecidos, porque ese liderazgo los conduzca hacia lo mejor de sí mismos.

Y a lo largo de este ejercicio -entrenamiento organizado- se evidenciarán las características o atributos más sobresalientes del entrenador como líder que se da a conocer –ser visto *por fuera*- a sus jugadores.

**3.1. Determinación:** El haber asignado al término *encuentro* el punto de partida, el origen, del liderazgo, no quiere decir que el entrenador prescinda de su necesaria obligación de tomar decisiones, incluso si no satisfacen las expectativas que los futbolistas hubieran depositado en él.

Otro aspecto de esta responsabilidad decisiva es el que se deriva del modo empleado por ese entrenador hasta decidirse por la decisión concreta que obligará a todos. Pero cabe preguntarse:

**3.1.1.** ¿Es tan autoritario ese entrenador como para no consultar con sus jugadores ninguna de sus determinaciones ¿Obliga a sus jugadores a que acepten sus decisiones mediante un continuo ejercicio *yo mando, tú o vosotros obedecéis*, que rompe la armonía del equipo, que distancia la figura del entrenador de la de sus jugadores, y que contradice, por supuesto, todo lo que hasta ahora venimos diciendo sobre la manera de comportarse en torno al concepto del *encuentro*?

**3.1.2.** ¿Delega el entrenador en sus ayudantes la mayor parte de las decisiones quedándose él al margen, sobre todo a la hora de prescindir de alguno de sus jugadores?

Delegación que no proviene de la confianza que él deposita en los miembros de su cuerpo técnico –opción a todas luces plausible-, sino de la dejación de su autoridad para resolver, por ejemplo, situaciones conflictivas.

**3.1.3.** ¿Hace partícipes a sus jugadores, en reuniones que llamaremos democráticas, de sus planes para que entre todos surja la decisión final que obligue al equipo?

**3.1.4.** ¿Los consulta, siempre, algunas veces, para conocer sus puntos de vista, y para que una vez valorados estos pareceres él pueda decidir con mejor conocimiento de causa?

**3.1.5.** ¿Mezcla el entrenador unas y otras opciones, de las ya enumeradas, antes de determinarse a favor de una determinación concreta?

Independientemente de las fórmulas que emplee cada entrenador, antes de exponer su voluntad -pueden variar según las distintas circunstancias competitivas y según los variantes estados de ánimo de los jugadores-, es evidente que corresponde al entrenador como líder la última palabra en la dirección del equipo. Y dependerá, en gran medida, la firmeza en la toma de decisiones, del factor *seguridad en sí mismo*, del que ya hablamos en el primer artículo con el nombre de *autoconfianza*.

Si el entrenador duda, si cambia constantemente el contenido de sus decisiones creando un ambiente de confusión en el equipo, si sus órdenes suponen un cierto agravio comparativo entre los miembros de la plantilla por su manifiesta animadversión o simpatía hacia unos u otros, si contradice abiertamente el sentir del equipo, entonces no podrá sostenerse la categoría de un liderazgo eficaz.

Tomar decisiones no quiere decir acertar siempre. Hay que jugar los partidos y hasta su desenlace nadie puede garantizar que aquellas determinaciones fueran las correctas. Pero esta incertidumbre, la que radica en un futuro en libertad mediante un juego en el que interviene un equipo oponente, estará siempre en el pensamiento de cualquier entrenador. La seguridad plena no existe –tampoco en la vida humana- y este convencimiento, lejos de amilantar o mermar las posibilidades de un liderazgo, lo que causa es una entrega más fiel al cometido responsable de ser el entrenador la referencia última el equipo. Es parte de la grandeza de su vocación como dirigente, organizador, de un equipo, vivir supeditado a la incertidumbre de los resultados.

Para concluir estos apartados digamos que el no atreverse a tomar decisiones, en última instancia, supondría que un entrenador renuncia a ser líder. Pero eso sí, podría aceptar formar parte del cuadro de técnicos auxiliares del primer entrenador. Ser su segundo como consultor, o como redactor de informes, o como experto en examinar a los equipos contrarios, o como un elemento más, polivalente, de los que integrarían el equipo técnico a las órdenes del entrenador líder del equipo.

Es ésta, también, una función aconsejable, por ejemplo, a los entrenadores que quisieran madurar, o cobrar experiencia, al inicio de sus carrera, y así aprender bajo la tutoría de un entrenador veterano. Ocupando ese puesto de menor responsabilidad, el aprendizaje de las técnicas del liderazgo contribuiría a formar, poco a poco, su futuro cometido como líder.

### 3.2. Capacidad comunicativa

Al referirnos al modo de *encontrarse con* sus jugadores apuntábamos la necesidad de abrir cauces de comunicación como uno de los cometidos específicos en que se vería reflejado el liderazgo. De esta manera "comunicarse con" los jugadores facilitaría la consolidación del entrenador como responsable máximo del equipo.

Comunicarse es aceptar, porque se cree en esta actitud, que del intercambio constante de puntos de vista sobre el trabajo de cada uno nace la certeza de que se cuenta con todos al servicio del equipo. Y ese saberse indispensable en beneficio de todos, porque las opiniones responsables de unos y de otros redundan en el bienestar general, garantiza las respuestas sin reserva de todos los que están comprometidos con el bien hacer del equipo.

Cuando se trabaja en equipo, ofrecer, no imponer, cauces de participación oral –el decir de cada uno sobre todas las cuestiones que afectan al equipo en esa tarea común- es apostar sobre seguro por el esfuerzo comprometido de todos. Y para ello hay que convencer con razones, logro que se obtendrá si todos los que pertenecen al equipo se muestran comunicativos.

No se trata de hablar por hablar, sino de sentirse dependientes unos de otros conforme al puesto que cada uno desempeña en el equipo. Y esa dependencia obliga a trabajar solidariamente conociendo cada uno lo que puede aportar al resto del equipo. Todas las limitaciones y todas las prestaciones de que sean capaces unos y otros se ponen al servicio de los demás, mediante un diálogo razonado, que únicamente busca convencer, aunar voluntades, conseguir la unanimidad precisa para actuar como equipo y no rehuir la responsabilidad en la toma de decisiones.

A ese convencimiento se llega a lo largo de un proceso de mutua confianza que permite que nadie se sienta excluido de este planteamiento comunicativo. Todos tienen mucho que decir y al entrenador le corresponde ser el primero en permitir ese flujo de palabras, de ideas y de sentimientos, y el primero también en facilitar esta comunicación. No se trata tampoco de inmiscuirse en la intimidad de nadie –no hablamos de obligar a que se revele ese reducto profundo de la personalidad donde habitan muchas de las vivencias personales-, sino de estimar las aportaciones con que libremente cada uno se ofrece al equipo. Dejar de ser piezas robotizadas –cada uno con su número a la espalda- para sentirse contribuyentes maduros que intentan lograr el resultado apetecido.

El liderazgo, como posición clave en la dirección de un equipo, no se debilita porque se hable mucho con los jugadores, lo cual no significa que por no hablar deje de ser líder el entrenador. Cada uno entiende su función a su manera y los hay que apenas hablan con sus jugadores, a excepción de las propuestas exclusivamente técnicas que conciernen a las pautas del entrenamiento, a las correcciones y observaciones durante los partidos, y a su crítica posterior. Con el debido respeto a las distintas opiniones contrarias a las que vamos exponiendo, insistimos en que el liderazgo, fundamentado, según nuestra escala de valores, en el aspecto humano del *encuentro con* los jugadores, debería tener muy en cuenta esta práctica continua de la comunicación concediendo a las palabras, que la sustentan, una importancia relevante.

### **3.3. Habilidad expresiva verbal**

Es lógico pensar, después de todo lo dicho anteriormente, que si concedemos a las palabras, en el proceso comunicativo que propicia el entrenador, un lugar destacado en la dirección del líder respecto al equipo, que subrayemos ahora esta característica –la de la habilidad expresiva verbal- como uno de sus recursos clave.

La comunicación formaría parte del ideario o convencimiento del entrenador, dispuesto a ejercer su liderazgo como *encuentro humano*, mientras que sus palabras formarían parte de la técnica o del procedimiento para hacer realidad esa convicción de incorporar la solicitud comunicativa en el trabajo cotidiano. Se trataría así de asociar la práctica a la teoría de la comunicación, mediante el uso adecuado del lenguaje.

Cómo emplear estas palabras en el trato directo con los jugadores, es un problema cuya solución rebasa la intención de este artículo, ya que depende de múltiples factores la correcta aplicación de este método. Por ejemplo: la formación académica del entrenador, su experiencia coloquial, su dominio del lenguaje, su facilidad dialéctica para explicitar las respuestas, su espontaneidad en las relaciones humanas o finalmente su sentido de la oportunidad para introducir las palabras en el momento adecuado. Peculiaridades, todas ellas, que exigirían una descripción más detallada de la que podríamos ofrecer aquí. Pero por lo menos dejamos constancia de esta cuestión.

### **3.4. Proximidad a los informadores deportivos**

Podría parecer, a primera vista, que esta tercera cita acerca de la figura del entrenador nada tendría que ver con su liderazgo, ya que la información deportiva no pertenece al ámbito técnico del fútbol, si no es para dar cuenta de él. Crónicas, reportajes, editoriales, entre vistas, columnas de opinión, estadísticas, pronósticos, son una muestra de cómo se acerca al fútbol, o sólo a los entrenadores, el mundo de los Medios de Información en sus diversas especialidades.

Sin embargo el entrenador actúa, regularmente, como un intermediario entre las tareas de su equipo, también las de él, y las tareas de los informadores deportivos. Y en este momento es cuando el liderazgo del entrenador se pone a prueba como representante oficial de su equipo.

La forma correcta, leal, precisa, de responder a las preguntas de los informadores y de atenderlos cuando soliciten sus opiniones, dentro del marco de sus competencias profesionales, sería una muestra más de su categoría de líder. Asumir la responsabilidad pública de expresarse en nombre de su equipo también define como acertado o erróneo el quehacer de un líder.

La extraordinaria repercusión mediática del fútbol en nuestra sociedad, obliga a que este deporte sea presentado ante ella con la dignidad que se merece. Y ni el entrenador ni los informadores deben eludir las consecuencias de este compromiso. Ser líder –también de la opinión pública- exige mostrarse como tal. Y aquí de nuevo nos referimos, como en el apartado (3.3.) a la influencia, por su difusión y resonancia, de las palabras proferidas por el entrenador frente al reclamo de los informadores.

Y de nuevo dejamos en suspenso una explicación más pormenorizada de este asunto.

### **3.5. Exigencia en el trabajo**

En conexión con el apartado (3.1.), el de la *comunicación*, la *exigencia* llega ahora de la mano del entrenador como sinónimo de firmeza que apunta hacia los objetivos más altos.

El líder compagina compartir criterios –ver el apartado de la comunicación antes aludido y exigir respuestas que pongan a prueba la capacidad de sacrificio de sus jugadores. No se es líder desde la apatía o desde la condescendencia que permita reducir, incluso anular, la intensidad de los compromisos asignados al equipo.

La dificultad de mantener esta exigencia estriba en cómo hacer compatibles dureza y flexibilidad, en cómo se garantiza durante toda la temporada, sin que decrezca, ese compromiso que aspira legítimamente a todo, y en cómo superar las crisis, todos los decaimientos de ánimo, que los habrá, sin que afecten negativamente a esa trayectoria de superación.

Lo que resulta incuestionable es que el hecho de ser líder lleva aparejada la obligación de la exigencia, en primer lugar hacia sí, y en segundo lugar hacia los jugadores. En definitiva no se trata de crear nuevas servidumbres en torno al líder, sino de reivindicar el significado del concepto *profesionalidad* tan pésimamente identificado, en ocasiones, con las ganancias económicas. Nos referimos a esa otra palabra *profesional* que es común a cualquier tarea, y que con la misma profundidad de sentido tendríamos que aplicarla a los profesionales del fútbol.

Si un entrenador cuenta incondicionalmente con ese espíritu de entrega de sus jugadores al quehacer exigente de su propia mejora y la de su equipo, su liderazgo discurrirá apenas sin contratiempos.

### **3.6. Renovación frente a rutina**

Podría ser ésta una faceta vinculada más al liderazgo del entrenador visto *por dentro* que *por fuera*, pero la razón de haberla incorporado aquí reside en que su posible rutina –su manera rutinaria de actuar- reflejaría, por lo tanto *hacia fuera*, una conducta decadente, ineficaz, impropia de un líder. Si hemos hablado de exigencia, la incorporación de la rutina en el trabajo del entrenador alimentaría cualquier tipo de pereza, de repetición injusticia en sus métodos de trabajo, o de conformidad indiferente. Y como ese comportamiento contagia sus efectos, en este caso sus defectos, a los jugadores, el equipo, consecuentemente, renunciaría a su tensión competitiva y se abrazaría a la comodidad menos apremiante. Desaparecen los estímulos para seguir creciendo como personas y como futbolistas, y en el equipo toma cuerpo la vulgaridad tantas veces censurado por los que aman este deporte.

Sin renovación constante, aun partiendo de una ejemplar motivación hacia el trabajo, el entrenador no será capaz de hacer valer su liderazgo. En el deseo de renovarse está uno de los secretos de la personalidad del líder en su proceder, como es lógico, *hacia fuera*, en virtud del efecto ejemplarizante de su conducta, que invita a los demás a seguir sus derroteros.

#### **4. Una Última Reflexión**

Quedan apuntadas algunas ideas sobre el liderazgo del entrenador, y aún quedan en el aire otros interrogantes, ya apuntados, así como las respuestas acerca de la importancia de su forma de ser *por dentro* y del reconocimiento de la existencia de otros liderazgos en el equipo –el que ejercen algunos futbolistas en el terreno de juego y en el vestuario-. Pero por el momento terminamos, en esta segunda entrega, aquellos asuntos que más directamente determinan, porque aparecen mejor ante la consideración de los demás, la eficacia del liderazgo de cualquier entrenador de fútbol. Ya volveremos, en otra ocasión, a ocuparnos del resto de aquellos aspectos "interiores" del liderazgo, menos visibles pero tan indispensables como los que se detectan fácilmente.

*Santiago Coca Fernández*