

EL LIDERAZGO DEL ENTRENADOR DE FÚTBOL (Tercera 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. Recordatorio

En la PRIMERA PARTE de este trabajo sobre El liderazgo del entrenador de fútbol habíamos establecido, como punto de partida, una serie de consideraciones que, con carácter general, definían la figura del entrenador como LIDER de su equipo. Y entre estas consideraciones apuntábamos dos posibles perspectivas desde las que observar cómo ERA y cómo ACTUABA el entrenador respecto a sus funciones responsables al frente del equipo. Otorgábamos a estos dos aspectos las especificaciones de Por dentro y Por fuera referidas a las cualidades que entendíamos calificaban más acertadamente la doble vertiente del entrenador como LIDER: hacia dentro de sí y hacia fuera de sí.

En la SEGUNDA PARTE de este trabajo desarrollábamos las características que entendíamos eran más acordes con la personalidad del LIDER, vistas en relación con sus jugadores –por fuera de sí mismo- durante el ejercicio de su compromiso profesional. La razón de haber antepuesto por escrito la versión hacia fuera, residía en la importancia que atribuíamos al

liderazgo como encuentro permanente con los futbolistas. Era la concreción visible del liderazgo del entrenador lo que exponíamos aquí.

Ahora, en esta TERCERA PARTE del trabajo, nos dedicaremos a establecer los rasgos peculiares de la personalidad del entrenador por dentro, es decir, considerada como suma de cualidades que posibilitarán, luego, su acción directiva al frente del equipo. Cualidades que ya quedaron pergeñadas en la primera parte de este trabajo.

2. El Liderazgo por Dentro

Es cierto que al entrenador se le reconocen sus aciertos o sus errores a través de las decisiones que toma –por fuera- en medio de las circunstancias humanas y deportivas que configuran el espacio donde, a su vez, actúan los futbolistas que de él dependen. Y es cierto, también, que resulta una tarea de mayor complejidad advertir las cualidades que por dentro le adornan como LIDER del equipo. Pero sin embargo no debemos sustraernos al empeño por intentar describir ese liderazgo a partir de su mundo interior, de su personalidad, como propiciadores, más adelante, de esa actividad por fuera de la que ya hemos hablado.

Sin esa raíz, fundamento o sustrato por dentro, que sostiene la posibilidad de ser LIDER por fuera, no será factible la puesta en práctica de un liderazgo con garantía de éxito. De ahí que en esta tercera parte del trabajo hagamos hincapié en destacar las características que por dentro deberían configurar los perfiles del entrenador de fútbol como LIDER.

3. El Distintivo por Dentro de un Liderazgo

En la primera parte de este trabajo presentábamos una lista de SEIS atributos que nos descubrían la personalidad, digamos de puertas adentro del entrenador como LIDER. Según el orden que allí establecimos, hablábamos de: AUTOCONFIANZA, de AUTOCONTROL EMOCIONAL, de RECHAZO DE EXCESIVO PROTAGONISMO, de SENTIDO AUTOCRÍTICO, de VISIÓN DE FUTURO y de LIBERTAD DE ACCIÓN. Características todas ellas que nos posibilitarán más adelante la realización concreta del liderazgo al frente de un equipo -(la II parte del trabajo)-, y que a continuación explicaremos.

4. Autoconfianza

Dada la posición que jerárquicamente ocupa el entrenador en su equipo –sabemos que es su última referencia en la elección de lo que conviene llevar a cabo-, es indispensable que se sienta seguro de sí mismo. Una persona indecisa, dubitativa, y no tanto ante las opciones de las que tendrá que elegir la más conveniente, sino ante sus propias, y se supone bien estudiadas, convicciones, no acertará nunca cuando tenga que imponer su criterio.

Este sí a sí mismo –traducción tal vez más esclarecedora de lo que entendemos por autoconfianza- nos habla de la firmeza de un estado de ánimo que se atreve a encararse con su

propia realidad en una continua reafirmación de su personalidad. Firmeza compatible con las dudas que esporádicamente puedan asaltarles a los entrenadores a lo largo de su cometido. Firmeza compatible con la humildad de quien reconoce que no podrá solucionar todos los conflictos. Firmeza que debería solventarse con el estudio y la actualización ininterrumpida de sus conocimientos.

Es más, saber dudar no contradice en modo alguno la auto-confianza de la que venimos hablando. ¿Quién mejor que el entrenador para percatarse de lo que tiene y de lo que le falta? Confirmar sus puntos fuertes y superar, al menos intentarlo, los puntos débiles, forma parte de la apuesta permanente a favor de esta auto-confianza.

Este pronunciamiento a favor de sí mismo se afianza en el terreno de los principios y se manifiesta flexible en su aplicación habida cuenta de las situaciones concretas del juego. Sería ridículo confundir firmeza con tozudez, claridad de ideas con intransigencia. No hay que olvidar que ese sí a sí mismo está condicionado por el sí a los otros, es decir que la personalidad del entrenador no permanece ensimismada, preocupada por auto-justificarse al margen de lo que les suceda a sus jugadores.

Cuando nos declaramos a favor de esta auto-justificación, es porque entendemos que este reconocerse así es como darse cuenta de que el entrenador está protegido por un refuerzo terapéutico, por una inyección de salud inteligente, en medio de esa soledad en la que casi permanentemente se mueve. Estar seguro de sí mismo le ayudará a tomar las mejor de las decisiones.

Si definimos en primer término la auto-confianza como cualidad "por dentro" del LIDER, no pretendemos comparar equívocamente los distintos liderazgos como si un entrenador fuera mejor que otro por el solo hecho de experimentar más notoriamente esa aptitud. No hablamos de modelos ni de falsas superioridades, únicamente afirmamos que el liderazgo requiere una dosis notable de auto-confianza con la que superar la timidez, o las vacilaciones o los altibajos en el proceder de cada día, que afectan a todos, que desmoralizan a todos, y que en el caso del entrenador adquieren proporciones muy negativas.

Ser capaces de decirse un sí a lo que se está haciendo, no es óbice para que en algunos momentos el entrenador tenga que decirse un no rotundo, como sabia rectificación a su modo de proceder. Porque esta auto-confianza que proponemos no es una actitud definitiva, sino el resultado de comprometerse consigo mismo. Compromiso sincero, dos palabras éstas que no siempre alcanzan plenamente sus objetivos, unas veces por miedo a descubrir la verdad, y otras como consecuencia de una actitud de soberbia que rechaza el auto-examen como fórmula también de querer encontrar la verdad.

5. Rechazo del Exclusivo Protagonismo

Si el liderazgo de un entrenador supone un alto grado de auto-confianza, no debe, en cambio, suponer la arrogancia de creerse indispensable. Es verdad que su protagonismo es evidente para llevar a cabo la responsabilidad que le compete en la dirección del equipo, pero no lo es en términos absolutos puesto que debería estar compartido con sus jugadores.

Desarrollábamos en la segunda parte de este trabajo el encuentro del entrenador con sus jugadores como una de las claves de su liderazgo. Y ahora, cuando miramos por dentro la manera de ser LIDER, nos damos cuenta de que tenemos que resolver la aparente contradicción que nos viene dada por el factor humano de la auto-confianza que mira hacia sí y el factor, humano también, de tener que contar con los demás.

Reivindicamos la individualidad centrípeta –hacia dentro- que va unida a todo LIDER, y reivindicamos la necesidad de que el entrenador se vuelque centrífugamente hacia fuera, permitiendo que sus jugadores sean también protagonistas responsables de lo que acontezca en el equipo. Si bien pudiera suceder que el entrenador, para establecer distancias o diferencias respecto a sus jugadores temiendo perder su prestigio, echara la culpa de sus posibles fracasos a la mala suerte, a los árbitros o incluso a sus jugadores, en un intento de salvar su posición privilegiada en el seno del equipo.

No estamos poniendo en tela de juicio el protagonismo del LIDER, sino su desmesura a la hora de fijar sus contenidos. Porque, entre otras razones, apuntaríamos la existencia de otros LÍDERES en el equipo, sean o no los capitanes, cuya influencia en el acontecer de la vida deportiva del grupo será en ocasiones más decisiva que la ejercida por el entrenador. Darse cuenta del apoyo que significa contar con esos LÍDERES no es perder ni un ápice de su autoridad, siempre y cuando cada uno acepte responsablemente el rol que desempeña a favor del esfuerzo común del equipo.

6. Auto-Control Emocional

La toma de decisiones lleva implícita la incertidumbre por sus consecuencias y el riesgo de equivocarse. Y es precisamente esta tarea, la de tener que elegir, una de las más duras que corresponderá al entrenador en su condición de LIDER. Es libre de optar por una sobre otra de las opciones que se le presentan, y es esta libertad, condición sine qua non de su liderazgo, así como también la fuente de sus éxitos. Pero es igualmente el origen de sus quebraderos de cabeza.

Rechazamos, a pesar de todo lo dicho sobre la auto-confianza y el protagonismo el perfil humano del entrenador como un LIDER impasible, que no siente ni padece, porque de ser así estaríamos catalogándolo como un ser deshumanizado. Pretender un equilibrio emocional perfecto sería tanto como negar la evidencia de su categoría humana y por lo tanto limitada. No deja de ser LIDER por no alcanzar ese grado, por otra parte quimérico, de la inmutabilidad. Pero tampoco podría ejercerse ese liderazgo si el entrenador estuviera a merced de los vaivenes emocionales.

La respuesta ante estos extremos habrá que buscarla, como en otras ocasiones, en esa invocación a la madurez, a la experiencia, al aprendizaje cotidiano, al desarrollo ponderado de las aptitudes en contraste permanente con la realidad competitiva y en el cada vez más profundo conocimiento de sí mismo. Reconocemos que este auto-control emocional es una faceta humana fácil de ser descrita teóricamente pero difícil de ser llevada a la práctica de

forma permanente. Pero aquí, como sucede al exponer criterios o valores humanos y deportivos, insistimos en el ideal como una meta posible.

Las múltiples presiones que desde distintos orígenes gravitan sobre un entrenador, no le conceden apenas unos momentos de reposo en los que refugiarse para pensar, serenarse y regresar a la acción directiva limpio de todas las adherencias nocivas que hayan podido contaminarle de pesimismo, de desgana y hasta de abandono de su profesión. Y sin embargo ahí tiene que seguir si quiere mantenerse fiel a su vocación, libremente tomada, de aceptar ser un LIDER.

Hablar de auto-control emocional es referirse, por dentro, al espacio más íntimo de cada persona, allí donde anidan las emociones, los sentimientos, las pasiones, las sensaciones, toda esa gama sensible de vivencias que tanto preocupan, estimulan y recrean a los seres humanos. Intimidación emocional no siempre tenida en cuenta por quienes juzgan a los entrenadores, o por aquellos que creen que por el mero hecho de ser LIDER un entrenador debería encontrarse a todas horas frío, inalterado, dueño absoluto de todos sus recursos.

7. Sentido Auto-Crítico

Es una de las características que mejor definen el liderazgo, por dentro, del entrenador aunque a primera vista podría parecer que este sometimiento a una rígida introspección no iba a estar en consonancia con la fortaleza y seguridad en si mismo de la que hemos hablado. Pero sin este continuo ejercicio de apreciar los errores y los aciertos no será posible fijar adecuadamente la trayectoria de su trabajo como LIDER.

Estamos hablando, al mismo tiempo, de fijar tanto los éxitos como los fracasos como objetivos de este auto-examen. Hablamos de desvelar lo que el entrenador, está dando de si, como LIDER, sin quedarse estancado ni en una auto-suficiencia egoísta, que paralizaría su compromiso con el reto de la mejora de sus cualidades, ni en una acusación masoquista, que desfiguraría el valor real de todo cuanto estuviera logrando. Se trata sencillamente de revisar, de forma continuada, el desarrollo de su liderazgo aprendiendo de cada observación, de cada detalle por insignificante que parezca. Y así nada tiene que ver esta costumbre de mirarse por dentro con la obsesión posible por sentirse ni como el mejor ni como el peor de los entrenadores.

La obligación de esta auto-crítica es una auto-valoración aplicable no sólo al entrenador como LIDER, sino a todos los jugadores, que deberían aceptar, como rutina en su profesión, aprender a ser consecuentes con la realidad de sus prestaciones al equipo. Dejar que todo lo pasado se olvide, sin someterlo a reflexión alguna, es una muestra, y nos tememos que frecuente, de la inmadurez de quienes no se atreven a considerarse a si mismos como responsables directos de sus actos.

De aplicarse, en cambio, al ejercicio saludable de que el pasado es fuente inagotable de mejora, tanto humana como técnica, todos saldrían más reforzados en su auto-estima, y al decir esto recordamos que en nuestra primera mención a las características del LIDER por dentro ya hablábamos de esta auto-confianza, que nace no porque si, ni espontáneamente,

sino como fruto de la observación continua sobre sí mismo y del aprendizaje de los resultados que esa mirada hacia dentro reporta a cada uno.

8. Visión de Futuro

En la dirección de equipos intervienen –es una forma de expresarlo-, tres tiempos: el pasado, el presente y el futuro. Al pasado pertenece lo que hemos dado en llamar el sentido auto-crítico que se vincula a los acontecimientos humanos y técnicos que tuvieron lugar en un determinado momento. Al presente le corresponderá la última cualidad de la que hablaremos en seguida –la libertad de acción-. El tercer tiempo, el de la "visión de futuro", determinará la capacidad del entrenador como LIDER para elaborar un proyecto al que luego irá adaptando sus decisiones.

Adelantarse a ese futuro, preverlo según las disponibilidades –recursos humanos y técnicos- con los que cuente, preparar las respuestas oportunas con las que hacer frente a ese porvenir, estudiar las exigencias de una planificación bien hecha, sopesar ventajas e inconvenientes, todo esto es lo que constituye una visión anticipatorio propia de un LIDER, teniendo en cuenta que aun midiendo hasta el máximo de su capacidad lo que pueda acontecer en el futuro, los imprevistos salpicarán su tarea y la respuesta de todos sus jugadores. El fútbol es un juego y en todo juego la presencia de los sucesos aleatorios nunca podrán ser definidos en su totalidad.

El entrenador, solicitado, y aun abrumado, por los múltiples quehaceres de cada día, podría perder esta preocupación por la visión a largo plazo. Y sin embargo seguirá siendo esta proyección de sus intenciones la perspectiva que le permitirá adecuar al momento presente las soluciones urgentes.

9. Libertad de Acción

Como dijimos anteriormente, es propia del tiempo presente esta actitud y esta resolución de atender ahora y aquí todo aquello que reclame su atención prioritaria. Es lógico que sentirse libre y actuar como tal es una de las aspiraciones legítimas que conforman el deseo humano, no sólo el de los entrenadores, pero en torno a este deseo y en el caso concreto del entrenador como LIDER, podríamos especificar algunas notas que le son exclusivas.

Debería ser, en primer lugar, una exigencia a la hora de hacerse cargo de un equipo, si de verdad quiere asumir la responsabilidad plena de su cometido. Exigencia que pone sobre la mesa y el documento de su contrato la no injerencia de ninguna otra persona en la formulación y puesta en práctica de sus planes de trabajo, a no ser la de aquellos técnicos que él mismo acepte como ayudantes o asesores de sus tareas. Sentirse obligado, por ejemplo, a colocar como titulares a determinados jugadores en virtud de los compromisos que otras personas hayan adquirido con ellos, es renunciar de antemano a su dimensión de liderazgo. Cualquier mediatización en este sentido, por las razones que sean, razones no propuestas por el entrenador, dará al traste con el desempeño de su autoridad.

Si hablamos de auto-estima, de auto-confianza, y no consentimos que la seguridad que proporciona al entrenador ese convencimiento pueda desarrollarse libremente, estaremos desvirtuando toda su conducta –conducta marioneta-, como LIDER. El riesgo de asumir libremente toda la responsabilidad, es característica típica de aquellos que siendo jefes o directores en cualquier organización que se precie de estar sólidamente estructurada, no admiten imposiciones sobre su forma de actuar como tales. Aceptan, también se admite esta disyuntiva, ser destituidos, pero no consienten ser manipulados.

La libertad de acción plantea otra reflexión, exigente como la anterior, la de que el entrenador se ve obligado a tener que decidir continuamente. Deberá romper las perezas posibles de sus jugadores, tendrá que motivarlos no obstante los fracasos, se verá obligado a prescindir de una parte importante de su equipo –las suplencias que tantos quebraderos de cabeza producen-, tendrá que corregir y corregir a pesar de que las repeticiones pueden no sentar bien a todos sus jugadores, incluso formulará las quejas que considere oportunas frente a los directivos, pero se mantendrá firme en sus propuestas si no quiere que su categoría de LIDER sufra una merma irreparable de prestigio y de capacidad para seguir al frente del equipo.

Libertad de acción que habrá que hacer compatible con la "creatividad" de sus jugadores, con su iniciativa imaginativa en el juego, ya que son ellos, en el transcurso de los partidos quienes a su vez deciden libremente, a no ser que el entrenador, que reivindica para él libertad de acción, se la negara a los futbolistas quienes en definitiva son los que hacen realidad los propósitos de su entrenador, o los avatares del juego que en ocasiones contradicen las ideas o los planteamientos que su entrenador ha llevado a efecto durante los entrenamientos. Conciliar estas dos formas de ser libres, necesarias para la buena marcha del equipo, es tarea difícil, pero necesaria, y que acredita, en última instancia, la dimensión auténtica de todo LIDER, cual es la de respetar que sus subordinados, alumnos, jugadores, todos ellos entrenados, o enseñados, en la responsabilidad de sus respectivos cometidos, lleven a buen término el deseo de todos.

10. Última Reflexión

Quedan aún por perfilar algunas matizaciones alrededor de la figura del entrenador como LIDER, pero serán objeto, tal vez, de nuevos artículos. Por el momento dejamos así concluida esta fase –primera, segunda y tercera parte- que nos aproxima a la condición de LIDER de cualquier entrenador de fútbol, en cualquiera de sus posibles responsabilidades.

Santiago Coca Fernández