

Artículo Revista ABFÚTBOL (2009)

EL COACHING DEPORTIVO COMO TÉCNICA DE LIDERAZGO

DEL ENTRENADOR



Dr. Alejo García-Naveira.

Director Departamento Psicología Club Atlético de Madrid

Experto en Coaching Deportivo (UFV /COPM)

<http://garcianaveira.blogspot.es/>

"El entrenador del futuro requerirá disponer de las competencias del *coaching*. Debe de ser alguien capaz de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y el aprendizaje de sus deportistas y desarrollar intervenciones capaces de disolverlos. Será un líder conversacional"

Introducción

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde los equipos y las organizaciones deportivas permanentemente se encuentran en un constante proceso de cambio, luchan por ser cada vez más competitivos y buscan la excelencia profesional.

La esencia del liderazgo se encuentra en los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. En este sentido, el entrenador es un líder eficaz cuando

tiene la "habilidad de influir positivamente sobre sus deportistas". El liderazgo se basa en la percepción que tienen los jugadores sobre el entrenador. No es algo impuesto sólo por el puesto que desempeña, es un poder dado, como reconocimiento de sus capacidades y acciones.

Teniendo en cuenta estos aspectos, muchos entrenadores se enfrentan a la duda sobre qué estilo de liderazgo es el que mejor funciona con su equipo; unos optan por ser estrictos, otros por ser flexibles. Pero la duda es la misma: ¿cuál es el mejor estilo?. No existe un estilo de liderazgo ideal. El entrenador eficaz será aquel que sea capaz de adaptarse al perfil de sus jugadores (madurez, personalidad, habilidad...) y al requerimiento de la situación (durante un entrenamiento, un partido, en el vestuario...).

Como se puede observar, al entrenador de hoy se le exigen habilidades para la dirección de equipos que van más allá de los aspectos tácticos y estratégicos del juego. La inteligencia emocional, entendida como la capacidad para reconocer, comprender y regular nuestras emociones y las de los demás, determinará al final su capacidad de selección del estilo de liderazgo, siendo este el mejor camino para garantizar que el equipo fluya y consiga su máximo rendimiento.

Partiendo de estas premisas, el *coaching* deportivo es una nueva disciplina y técnica de liderazgo que se ha estado abriendo camino aceleradamente en los últimos años y que ha hecho su aparición tanto en el deporte de base como en el deporte del alto rendimiento. El *coaching* posibilita la mejora del rendimiento de las personas para alcanzar resultados extraordinarios y conseguir una vida más plena y satisfactoria. Pero, ¿qué es el *coaching* deportivo?, ¿en qué consiste?, ¿cuáles son sus beneficios?, ¿cuáles son las claves para llevarlo a cabo?... . El objetivo del presente artículo es el de responder a estas y otras cuestiones.

1. ¿Qué es el *coaching* deportivo?

A la hora de analizar el origen del *coaching*, aunque en cierta medida estén relacionados, es necesario diferenciar entre el origen del "término *coaching*" y el origen de la "técnica de *coaching*".

En cuanto al origen del término, se dice que el *coaching* remonta sus orígenes al siglo XV, en la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 km de Budapest y de Viena. Este bonito poblado, dio origen al nombre de un carro particular denominado "kocsi" (pronunciado "cochi"), que luego se tradujo al alemán como "kutsche", al italiano como "cocchio" y al español como "coche". Así, etimológicamente, el término *coach* deriva de un medio de transporte. Y, de alguna manera, el *coaching* sirve para transportar a las personas del lugar donde están hasta el lugar donde desean estar. El conductor del carro (o *coach*, sirve de guía para el *coaching*) facilita el proceso de desplazamiento del cliente (o *coachee*) pero no decide el rumbo a seguir.

El término *coach* (que en inglés significa entrenador) tuvo un gran asentamiento en el ámbito del deporte. Atletas y equipos deportivos se colocan en manos de un *coach* para incrementar de manera significativa su desempeño, aunque en esencia no mantuvo el sentido inicial del término (conductor, guía o facilitador), debido a la utilización de un estilo de liderazgo más directivo. A pesar de este aspecto, es de destacar cómo el deporte pudo influir en las técnicas de *coaching* o bien cómo el *coaching* aporta el concepto de "juego interno" (superación y desarrollo personal), como condición de desarrollo de las "acciones externas" (rendimiento).

Del ámbito deportivo, se ha intentado exportar este tipo de intervención, hoy llamada *coaching*, recuperando la esencia del término, a áreas muy diferentes como lo son, por ejemplo, la actividad empresarial, el funcionamiento de los equipos de trabajo o el terreno educacional, áreas en las que el problema de desempeño

resulta fundamental. Probablemente, el *coaching* como técnica psicológica, se ha desarrollado en estas áreas de aplicación, para que en estos últimos años, haya vuelto de nuevo al contexto deportivo en su sentido original: "acompañar al otro durante su proceso de *coaching* para la mejora del desempeño personal y del talento deportivo".

Respecto al origen de la técnica, no se puede centrar en un único autor, disciplina o área del conocimiento humano. Algunos ejemplos son la Psicología (Fritz Pearl/ Carl Rogers/ Paul Watzlavick/ Freud), la Física Cuántica (David Bohm / Fritiof Capra), Filosofía (Sócrates/ Heidegger / Wittgenstein / Nietzsche), Biología (H. Maturana / F. Varela), Lingüística (John Austin) y Management Moderno (Peter Senge / Stephen Covey).

A pesar de esta variedad de referentes, es de destacar que el *coaching* es un proceso psicológico por el cual el *coach* (p. ej., el entrenador) actúa (de modo no directivo) sobre la cognición, emoción y el comportamiento del *coachee* (p. ej., el deportista). En este sentido, la Asociación Española de Psicología y Coaching Deportivo (AEPCODE) define al *coaching* deportivo como "una técnica psicológica que consiste en una relación profesional (p. ej., entrenador-deportista) continuada, que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida y/o en el deporte de las personas. El proceso de *coaching* deportivo está constituido por la escucha, interpretación y generación de preguntas por parte del profesional, que sirve de guía al cliente en su autoconocimiento y puesta en acción a través del aprendizaje, que tiene como resultado el logro de los objetivos del cliente". En la tabla 1 se presentan algunos de los beneficios por la aplicación del *coaching* deportivo.

Sin embargo, es importante reconocer que existe una amplia gama de alternativas de *coaching*, con importantes diferencias entre ellas. El *coaching* que se desarrolla a continuación está centrado en la "ontología del lenguaje" aplicado al deporte. Un "entrenamiento del

ser para su re-diseño", en la que el lenguaje es un determinante fundamental en el ser y hacer de las personas que integran el contexto deportivo.

Tabla 1. Beneficios del *coaching* deportivo

Beneficios
Desarrollo personal, profesional y del talento deportivo.
Acelera los procesos de maduración psicológica del deportista.
Facilita que los deportistas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
Moviliza los valores centrales y los compromisos del "ser" del deportista.
Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los equipos.
Estimula a los deportistas hacia la producción de resultados sin precedentes.
Predispone a los deportistas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
Destapa la potencialidad de los deportistas permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

2. ¿En qué consiste la ontología del lenguaje aplicado al deporte?.

Un nuevo sentido de "SER" deportista

Se trata de un tipo de *coaching* capaz de afectar aspectos que parecen asociados a lo que podríamos llamar la "forma de ser" de los deportistas, técnicos deportivos y demás profesionales de equipos y entidades deportivas. Tradicionalmente se pensaba, por ejemplo, que un deportista podía realizar múltiples aprendizajes hasta el momento en que nos topábamos con su forma particular de ser. Se consideraba que hasta allí era posible avanzar en términos de su transformación. Una vez que nos encontrábamos con rasgos que se asociaban con su forma de ser, suponíamos que la transformación concluía, pues el deportista no podía ser cambiado. El ser, decíamos, es inmutable. Ello, evidentemente, ponía serias limitaciones a nuestra capacidad de aprendizaje y transformación. La ontología del lenguaje cuestiona este supuesto. Sin negar que cada uno se comporta de acuerdo a

cómo es, acepta simultáneamente que podemos transformar nuestra manera de ser (ver figura 1).

Los límites de nuestro aprendizaje no están preestablecidos por algo vago y misterioso que identificamos como nuestro "ser". Entendemos como concepto de "ser deportista" a esa parte de la personalidad que es el resultado de la historia personal de aprendizaje (de uno mismo, de los padres, la sociedad, etc.) que se concretan en valoraciones, pensamientos, creencias, opiniones, juicios, prejuicios, valores, etc. La transformación del "ser" del deportista posibilita el crecimiento personal y el desarrollo del talento deportivo. Representa un cambio "interior" que posibilita "nuevas acciones" que antes eran impensables.

Por tanto, todo límite a nuestra transformación remite a obstáculos específicos. Sólo podemos determinar si ese obstáculo puede o no puede ser disuelto si somos, primero, capaces de identificarlos y segundo, realizar acciones para transformarlos. Por tanto, el *coaching* deportivo descansa en una nueva interpretación sobre lo que significa "ser deportista", interpretación que se ha venido desarrollando desde lo que se ha llamado la "ontología del lenguaje" aplicado al deporte.

ESTABILIDAD → TRANSFORMACIÓN



Antiguo Concepto de "ser" deportista
"rasgos invariantes, inmutables..."



Nuevo significado de "ser" deportista
"valores, opiniones, creencias..."

Figura 1. Diferentes significados de "ser deportistas".

Bases de la ontología del lenguaje aplicado al deporte

Antiguamente se pensaba que el lenguaje tan sólo era un medio de expresión que nos servía para dar cuenta de la realidad y que, por tanto, era considerado como fundamentalmente pasivo y descriptivo. El lenguaje, además de permitirnos describir la realidad, nos permite también transformarla. Cuando alguien, por ejemplo, realiza una petición, hace que pasen ciertas cosas que de lo contrario posiblemente no hubieran acontecido. Cuando optamos por decir que si, o por decir que no, con ello logramos modificar el curso de los acontecimientos. Ello inaugura una concepción generativa del lenguaje que coloca en primer orden el poder transformador de la palabra.

A partir de ese momento logramos el reconocer que lo central para comprender cómo somos es el reconocimiento de que somos seres conversacionales, gracias a la especial capacidad del lenguaje que posee nuestra especie.

Si deseamos comprender la forma de ser de un deportista, nada nos lleva más lejos que conocer la manera que éste conversa, tanto consigo mismo como con los demás. En nuestras conversaciones residen muchos de los secretos de la naturaleza humana. Ellas condicionan lo que nos alegra y lo que nos entristece; ellas delimitan lo que podemos o no podemos hacer; en ella encontramos indicios de nuestros éxitos, de nuestros fracasos y las raíces de muchos de nuestros problemas. Ahora logramos comprender los límites que normalmente encontramos en nuestro desempeño y con ello logramos identificar los obstáculos que nos impiden alcanzar muchos de nuestros objetivos.

Además de la utilización de las conversaciones como apertura o conocimiento, una correcta utilización del lenguaje es un medio por el cual podemos llegar a transformar el “ser” del deportista. Como

veremos más adelante, el diálogo, la reflexión y la acción son la base de un proceso de *coaching*. En la tabla 2 se presentan los tres postulados básicos de la ontología del lenguaje aplicado al deporte.

Tabla 2. Postulados básicos de la ontología del lenguaje aplicado al deporte.

Postulados	Contenido
Postulado 1	Los deportistas son seres lingüísticos. Todo lo que sucede, sucede en el lenguaje, lo que nos hace humanos, es precisamente el lenguaje.
Postulado 2	El lenguaje del deportista es generativo. El lenguaje es acción, crea realidades.
Postulado 3	Los deportistas se crean a sí mismos en el lenguaje. Somos una construcción lingüística

Tipo de observador y acción

Como un primer balance, podemos valorar que el *coaching* deportivo trabaja fundamentalmente en el dominio del "ser" del deportista a través del lenguaje, aplicando conversaciones eficaces, produciendo cambios en el tipo de observador que es la persona a través de la reflexión personal, ofreciendo otros puntos de vista distintos a los actuales, ampliando la capacidad que el observador posee.

Llamamos el observador que uno es, a la manera en la que ocurre el mundo para cada uno, en la visión particular de las cosas que nos fuimos construyendo. Uno es responsable de su percepción y "porción" de realidad que ve, y no es dueño de la verdad absoluta ni universal. En función de mis valores, creencias, prejuicios, etc. seré un determinado tipo de observado y esto determinará el comportamiento y las posibilidades que tengo en el ámbito deportivo.

Una vez que estos cambios se consiguen en la persona, su perspectiva se amplia, se convierte en un observador diferente y tiene acceso a tomar acciones diferentes, logrando resultados nunca

antes alcanzados. Se produce un cambio ontológico en el deportista y sus paradigmas, sus patrones de interpretación y análisis de las cosas.

En función del tipo de observador que somos interpretaremos de una determinada forma la realidad que nos rodea, y nuestras acciones estarán condicionadas por dicha valoración. Además, es de destacar que la propia acción también va determinando el "ser" del deportista. A medida que uno va haciendo, va transformando su "ser" y el tipo de observador que es. Por esta razón, es importante tanto la transformación del "ser" para "hacer" como el "pasar a la acción" para ir transformando nuestro "ser", y de esta forma posibilitar un tipo de observador más eficiente para la mejora del propio desempeño y de los demás.

La ontología del lenguaje y la propia acción ofrecen una opción de aprendizaje que suele sorprendernos, pues inicialmente lo descartábamos. Ella nos abre un camino hacia lo que previamente pensábamos que era imposible. En la tabla 3 se presentan los dos principios básicos de la ontología del lenguaje aplicado al deporte.

Tabla 3. Principios básicos del *coaching* ontológico aplicado al deporte

Principios	Contenidos
Principio 1	No sabemos cómo son las cosas, sólo sabemos cómo las interpretamos.
Principio 2	No sólo actuamos según somos, también somos según actuamos

En resumen, uno de nuestros paradigmas metodológicos del *coaching* deportivo es el de trabajar sobre la "realidad conversacional" sobre la que se estructuran las organizaciones deportivas, equipos y deportistas. Según varios expertos en este ámbito, las personas estamos envueltos en el lenguaje, que es el que nos permite definir y comprender el mundo. Asimismo, proponemos como metodología de trabajo, construir un lenguaje de reflexión y

acción que nos permita hacernos responsables frente al mundo y salir de la explicación, la culpa y la falta de responsabilidad. También, creemos y trabajamos sobre la "realidad" como una construcción a partir de nuestra percepción del mundo. Si cambiamos nuestros juicios y nuestra percepción, cambiamos el mundo y nuestras posibilidades en él. El nuevo entrenador del futuro será un líder conversacional, que dispondrá de un material de trabajo que antes era inaccesible para liderar a sus deportistas.

3. ¿Qué es ser un entrenador conversacional?

En mi opinión, los clubes de hoy en día están atrapados en un modelo de gestión obsoleto, modelo que ha sido muy exitoso hace 50 años atrás pero que hoy en día representa la traba principal para alcanzar niveles de desempeño, rentabilidad y competitividad sustancialmente superiores. La figura clave de este modelo de gestión es la que llamo "entrenador tradicional", figura que fue muy útil para lograr altos niveles de rendimiento de los deportistas tiempo atrás. Este tipo de entrenador, utiliza un estilo de liderazgo directivo.

En la actualidad, probablemente el perfil del jugador de fútbol sea más "pensante" (tiene más inquietudes, cuestiona las cosas, tiene más formación, conocimiento, etc.) que el jugador de antes. Ni mejor ni peor, simplemente algo diferente. Este tipo de cambio requiere una evolución del entrenador para hacer frente a las características de los jugadores.

Los entrenadores hoy en día más valorados son los llamados entrenadores "formados", con experiencia y conocimiento (personas con múltiples cursos a sus espaldas). Son los que contribuyen en mayor grado al "capital humano" de los clubes. Pero por muy sólidos que sean sus conocimientos, si no son suficientemente efectivos en competencias tales como escuchar, saber pedir, fundamentar sus juicios, cumplir sus promesas, etc., sus resultados se verán

comprometidos. En mi opinión, el nuevo entrenador que hace falta, es un líder que posea muchas competencias conversacionales.

Por tanto, el Entrenador Conversacional (EC) es aquel que posee competencias de comunicación avanzadas, que acompaña en un proceso de transformación al deportista y/o equipo, posibilitando el aprendizaje, nuevas alternativas y resultados (ver figura 2).



Figura 2. El entrenador conversacional

4. ¿Qué se requiere para llegar a ser un buen entrenador conversacional?

Algunas consideraciones previas

Una premisa importante es considerar que el deportista tiene el potencial de desarrollo, el conocimiento y la capacidad para conseguir las metas que se plantea. La clave está en él, en sus puntos fuertes, aspectos de mejora y en su aprendizaje. Por eso "no decimos lo que tiene que hacer", sólo le ayudamos a que lo descubra.

La función del Entrenador Conversacional (EC) es la de asistir al deportista a lograr los resultados declarados por él, a través de la reflexión y la acción. Para ello, el EC utiliza el lenguaje (verbal y corporal) como base para su trabajo. El hablar y escuchar del entrenador son un factor determinante en la relación entre ambos y en la efectividad para los logros del deportista.

El EC debe tener la capacidad de diseñar conversaciones que abran al deportista nuevos accesos para tomar acciones comprometidas que ayuden al logro de los resultados. La relación y la confianza son lo más importante en cualquier interacción de *coaching*. El *coaching* no enseña, dirige, ni aconseja, aunque si se pueden dar opiniones o sugerencias. Esta es la principal diferencia con otras técnicas, donde se prioriza la transmisión de conocimiento.

El EC comprometido con su trabajo es consecuente consigo mismo, con sus competencias y formación. Es un aprendiz eterno, capaz de auto-observarse, examinarse y reconocer que posee áreas de mejora, juicios predeterminados y un mapa mental diferente de su deportista. Todos estos aspectos los deberá vigilar en el proceso de *coaching* para no “contaminar” al deportista.

Es necesario explicar al deportista que el proceso de *coaching* como tal, para generar cambios, necesita un tiempo, donde se marquen pequeños objetivos para conseguir la meta final y que es necesario ponerse a trabajar desde el primer hasta el último momento.

Es importante que el deportista sea consciente del compromiso que genera un proceso de *coaching* donde el EC guía, acompaña, pero no dirige al deportista en el establecimiento de sus objetivos ni en las acciones para conseguirlos. Es el deportista el que genera su mejor resultado.

Por lo tanto, un buen EC... “no es un solucionador de problemas, un maestro, un consejero, un instructor, ni siquiera un experto, es un facilitador, un asesor, un elevador de conciencia a través de la realización de conversaciones eficaces” (ver tabla 4).

Tabla 4. Conversaciones eficaces del entrenador

Aspectos a abordar en el proceso de <i>coaching</i> deportivo
Descubrir, aclarar y definir lo que el deportista quiere alcanzar.
Estimular el auto-descubrimiento del deportista.
Suscitar soluciones y estrategias generadas por el propio deportista.
Pasar a la acción y feedback
Mantener en el deportista una actitud responsable y consecuente.

Claves para realizar conversaciones eficaces

Para realizar unas conversaciones eficaces con el deportista se presentan los siguientes aspectos:

- Ofrecer confidencialidad. Lo que se trate en la conversación es entre tú y el deportista.
- Dar espacio para el diálogo. Deja que los demás expongan sus puntos de vista sin interrumpirles ni coaccionarles.
- Una escucha activa posibilita la empatía. Esto significa aparcar tu mundo y tener una actitud receptiva y curiosa hacia el mundo del otro.
- Responder con un resumen de lo esencial del contenido del otro utilizando las expresiones claves de su discurso.
- La empatía profunda depende de captar las emociones del otro. Para ello comunica lo que supones que siente y asegúrate de que acepta tus hipótesis.
- Escuchar con el cuerpo adoptando el ritmo de tu respiración, postura, gestos y tono de voz de quien escuchas.

- No tratar de imponer a nadie tus criterios ni tus ideas. No empujes a la gente hacia tu terreno. Deja que cada uno llegue por sus medios a sus propias conclusiones.
- Evitar mostrarse autoritario o vehemente. Evita las frases categóricas, las afirmaciones tajantes y, sobre todo, las descalificaciones.
- Aceptar de forma natural las discrepancias. Argumenta sin negar las posibilidades de otros puntos de vista, no esperes que todo el mundo comparta los tuyos.
- Establecer objetivos claros. El primer requisito para mover a las personas es establecer criterios bien definidos: objetivos a corto plazo, que permiten medir los progresos, y valores a largo plazo, que determinan el tipo de persona en el que nos convertimos. El EC ayuda a aclarar estos criterios, proporciona *feedback* objetivo sobre la situación real del sujeto y lo impulsa con su apoyo personal.
- Esperar lo mejor de la persona. Las convicciones sobre las capacidades del otro influyen decisivamente en sus logros efectivos, ya que configuran el marco de percepción desde el que construyen su realidad.
- Predicar con el ejemplo. El factor más importante para la eficacia del *coaching* es la relación personal: el líder encarna cualidades que el destinatario del *coaching* admira, y lo hace con credibilidad. Pero, concretamente, ¿en qué radica la credibilidad?. Puede resumirse en una frase que es un auténtico mandamiento del liderazgo: "Hacer lo que se dice que se va a hacer". El líder marca el tono. La calidad de su relación con sus colaboradores es la clave de todo el trabajo.

5. ¿Cómo es la metodología de *coaching* deportivo?

El *coaching* se desarrolla a lo largo de sesiones semanales, quincenales o mensuales, de entre 45 y 90 minutos de duración aproximadamente, donde el entrenador y el deportista se juntan para reflexionar sobre los fines y medios necesarios para conseguir el objetivo planteado, y definen planes de acción concretos a realizar durante el tiempo entre cada sesión. A pesar de este aspecto, los tiempos pueden ir reduciéndose a partir del dominio de la técnica y el trabajo previo entre el EC y el deportista. Hay que evitar las prisas y las soluciones rápidas.

Así, la reflexión y la acción son las dos caras fundamentales de la "misma moneda" del *coaching*. Es este ciclo constante de reflexión, acción y feedback, bajo un proceso claro, acordado y confidencial, el que permite grandes resultados en la práctica diaria del deportista.

La metodología que se presenta a continuación está constituida por 5 fases diferenciadas y al mismo tiempo relacionadas entre si (ver figura 3). A modo de aprendizaje y dominio se presenta la metodología en forma esquemática, entendiendo que el *coaching* es un proceso más que la suma de las fases:

a) Analizar y reflexionar. El EC genera conversaciones con el deportista para que este analice y reflexione sobre el tema que haya decidido abordar. Se observan las creencias, opiniones, valores, etc. que sustentan el "ser" del deportista y el tipo de observador que es.

El EC debe buscar hechos objetivos que documenten si realmente el deportista es el responsable o "está tirando balones fuera", generar la confianza suficiente para no juzgar y hacer entender que no pasa nada por cometer errores. Lo importante es si

el deportista tiene la voluntad y el deseo de solucionarlos y de trabajar para no volverlos a cometer.

b) Descubrir. La conciencia (el “darse cuenta de...”) permite al deportista obtener el suficiente conocimiento práctico para clarificar sus fines y los medios a utilizar. El deportista profundiza en su auto-descubrimiento, tomando conciencia de su realidad en todos los ámbitos de su vida y eligiendo después, de forma responsable, los cambios que desea para su vida deportiva y personal.

Otros aspectos importantes en esta fase son el de detectar situaciones de quiebre (entre donde estoy y lo que quiero), descubrir cuales son los puntos fuertes y débiles del deportista, desarrollar deseo y compromiso por el cambio, la auto-creencia de creer que puede conseguirlo, y finalmente, la responsabilidad, la voluntad, perseverancia y coherencia para lograrlo consecuentemente.

c) Establecer objetivos y estrategias. Una vez que “nos hemos dado cuenta”, es importante tanto definir lo que se quiere conseguir como el medio por el cual se va a hacer.

Los objetivos tienen que ser retadores pero a la vez realistas para provocar un resultado positivo y motivador. También es necesario que el deportista salga de su zona de confort. Tiene que haber un compromiso por parte del deportista.

Posteriormente, hay que analizar las posibilidades o medios para conseguir esos objetivos, dificultades, habilidades de mejora o aprendizaje, y por último, desarrollar un plan de acción que englobe todos estos aspectos (detallado y temporalizado).

d) Pasar a la acción. Ante todo, el *coaching* es acción. No se trata tanto de hablar como de “hacer”. El deportista asume el papel protagonista de su vida y pega un salto hacia adelante superando los

miedos, excusas y justificaciones que le impiden avanzar hacia la consecución de sus sueños. Es el momento de pasar a la acción.

Un buen EC anima al deportista a que cumpla su plan de acción, utiliza diferentes herramientas y recursos para apoyar al proceso de *coaching* y es capaz de marcar distancia con los problemas de su deportista para ayudarle a ver diferentes perspectivas para solucionar un problema. No olvidemos que el deportista espera lograr sus objetivos y depende del grado de persuasión que el EC es capaz de infundir en él.

e) Interiorizar y crear hábitos. El *coaching* también es aprendizaje. Esto hace que el resultado de sus acciones vuelva a modo de *feedback*, para ser nuevamente reflexionadas y continuar, así, en un “círculo ganador” y constante de reflexión-acción, siempre orientado al objetivo que el deportista desea conseguir.

En esta fase es de destacar la necesidad de ofrecer feedback, reforzar los avances y logros y reformular el proceso si es necesario. En definitiva, facilitar un aprendizaje transformador del deportista.

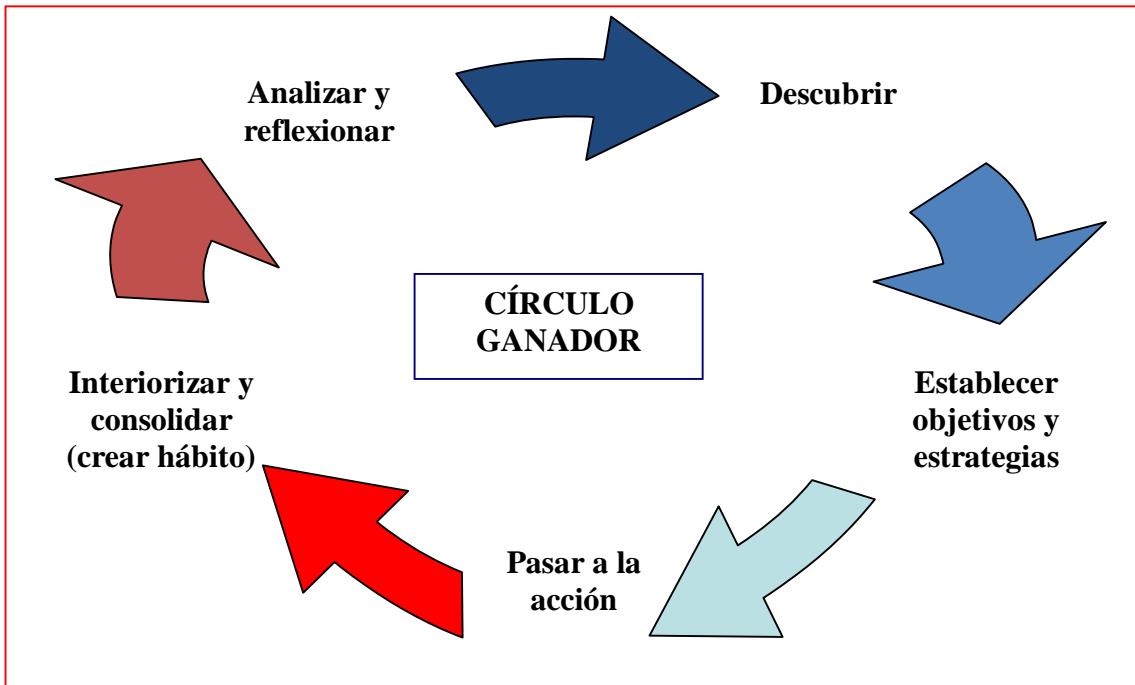


Figura 3. Proceso de *coaching* deportivo

7. Beneficios y desventajas del *coaching* deportivo para el entrenador

Como toda técnica, el *coaching* posee unos pros y contras en su empleo. A continuación, se presenta una breve valoración de algunos de estos aspectos.

Beneficios

El *coaching deportivo* presenta un doble beneficio para los entrenadores que no podemos obviar (ver figura 4). Por un lado, el trabajo con un psicólogo experto en *coaching* deportivo les permite desarrollar todo su potencial como individuos, en un proceso de crecimiento personal hacia la excelencia a través de planes de acción en las áreas de mejora detectadas que les permitirán ser mejores entrenadores. Por otro lado, pone a su alcance la metodología y herramientas necesarias para convertirse en un líder conversacional

capaz de ayudar a los miembros de su equipo, y al propio equipo, en su camino hacia la excelencia deportiva.



Figura 4. Beneficios del coaching deportivo para el entrenador

Desventajas

Como se ha comentado en un primer momento, un estilo de liderazgo eficaz tendrá que tener presente la madurez y situación del deportista y/o equipo. La técnica del *coaching* no es ni única ni universal.

El empleo de este tipo de metodología es recomendable principalmente para jóvenes y adultos. En la niñez e inicio de la adolescencia, los deportistas se encuentran en un proceso madurativo tanto a nivel físico como psicológico. Encontrar la respuesta en "uno mismo" cuando no tienes ni la capacidad ni la experiencia suficiente, dificulta el proceso de *coaching*. Para estos casos, se recomienda que la persona que aplique *coaching* tenga conocimiento en Psicología Evolutiva (y mejor si es un psicólogo). Además, la complementación con otros estilos de liderazgo puede que sea un modo más efectivo para una población de deportistas que se encuentran en una etapa de crecimiento y afirmación.

Para realizar conversaciones eficaces, se recomienda practicarlo en un lugar confidencial, cómodo y agradable. Aunque no es

determinante, un lugar adecuado puede facilitar la conexión entre el EC y el deportista, posibilitando un potente espacio de reflexión.

Es importante el tiempo que se dedica en cada encuentro de *coaching*. Como decía Alfredo Diestefano: "las prisas son para los malos y los ladrones". El llamado "*coaching express*" suele tener malos resultados y facilita un estilo de conversación más directivo. La clave se encuentra en el tiempo de dedicación, la atención y seguimiento personalizado que se requiere.

Cuando hablamos de un equipo, si el *coaching* individual es útil para el desarrollo del deportista, puede manifestarse inapropiado cuando se trata de desarrollar el trabajo grupal (rendimiento, cohesión, establecimiento de metas, comunicación, etc.). Son dos metodologías diferenciadas que se sustentan sobre la esencia del *coaching* (acompañar al otro). En este sentido, son muy pocos los profesionales que están suficientemente formados en las dinámicas del equipo, en las teorías que tienen en cuenta las complejidades colectivas, y no saben mucho de cómo intervenir en estos contextos. Por tanto, se requiere una especialización concreta en *coaching* de equipo (aspecto que no ha sido objeto de estudio en el presente artículo) debido a que sólo con el *coaching* individual no suele ser suficiente para optimizar el desempeño del equipo.

Un último obstáculo es el posible conflicto de roles que se puede producir en el entrenador. Por un lado, el entrenador dirige, premia, castiga, etc. Por otro lado, busca ayudar al deportista en su plano personal y deportivo. Esta doble vertiente puede dificultar la puesta en escena del EC. Por ejemplo, determinadas decisiones que tiene que tomar el entrenador puede generar una connotación negativa sobre él y producir un distanciamiento entre su figura y el deportista, aspectos que no facilitan a que haya encuentros interpersonales y que se mantengan abiertos los canales de comunicación.

8. Busca el mejor profesional y la mejor formación

El *coaching* está de moda y es una técnica útil. Se multiplican las personas que se dedican a su aplicación e inclusive se presenta como una nueva profesión. También crece el número de centros que ofrecen algún tipo de titulación sobre la temática, algunos pretendiendo una cierta exclusividad (no oficial) en cuanto al título que ofrecen.

Sin embargo, parece haber cierta polémica. Se dice con frecuencia que el *coaching* no es terapia, no es Psicología, que no tiene que ver con el quehacer de los psicólogos (como si éste se redujera precisamente a la terapia). Pero en los programas de formación se habla de refuerzos, creencias, modelos mentales, desarrollo personal, habilidades de comunicación, emociones... Pero, ¿a qué tipo de psicología y qué tipo de terapia se refieren?.

Sin entrar en debate, es verdad que el origen y el desarrollo del *coaching* no es exclusivo de la Psicología, aunque también es cierto que, durante la aplicación del *coaching*, se genera un proceso psicológico (p. ej., pensamientos, emociones y comportamientos) entre las personas que interaccionan, destinado al aprendizaje y consecución de objetivos de una de las partes. Dicho de otra forma, el *coaching* puede ser considerado como una técnica psicológica (no directiva) en modificación de la conducta del deportista.

La Psicología aplicada al Deporte, es la ciencia de estudio del comportamiento humano en el ámbito del deporte. Entendemos por comportamientos tanto las cogniciones, emociones y acciones del deportista. El psicólogo del deporte tiene el conocimiento y es el profesional acreditado (licenciado en psicología, con un postgrado en Psicología del Deporte y al menos con un año de experiencia en el

ámbito) que trabaja en esta área de desempeño. Por tanto, los psicólogos expertos en *coaching* deportivo son los mejores profesionales (calificados y cualificados) para un excelente empleo y enseñanza de la técnica psicológica del *coaching* deportivo.

Además del *coaching*, el psicólogo del deporte puede aplicar una variedad de técnicas psicológicas (reestructuración cognitiva, establecimiento de objetivos, relajación-activación, resolución de conflictos, etc.) que hacen más eficaces su intervención, con el objetivo de conseguir el desarrollo personal y profesional de los deportistas, técnicos deportivos y demás profesionales del área. La clave está en "hacer el traje a la medida del cliente", desde la ciencia, el conocimiento y la profesionalidad.

Por último señalar que, estos aspectos no desmerecen ni mucho menos que el *coaching* deportivo, como se ha ido desarrollando en el presente artículo, es una técnica potente que puede ser aprendida y aplicada por distintos profesionales para desarrollar su puesto de trabajo, y de esta forma, liderar a otras personas.

Además de su formación (técnica y general), el entrenador del futuro será un "entrenador conversacional", alguien capaz de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y el aprendizaje de sus deportistas y desarrollar intervenciones capaces de disolverlos. Será un líder que utilizará técnicas avanzadas de comunicación basada en conversaciones transformadoras. Una metodología de acompañamiento en la que el entrenador conversacional y su deportista buscan y encuentran el camino para que este último descubra y alcance su máximo rendimiento.

Referencias:

- Cox, R. (2008). *Psicología del deporte: conceptos y aplicaciones* (6^a edición). Madrid: Panamericana.
- Dosil, J. (2008). *Psicología de la actividad física y del deporte* (2^a edición). Madrid: Mc Graw Hill.
- Haneberg, L. (2006). Fundamentos del *coaching*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kourilsky, F. (2005). *Coaching: cambio en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Leibling, M. y Prior, R. (2004). *Coaching: paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.
- Weinberg, R. y Gould, D. (2007). *Foundations of sport and exercise psychology*. Human Kinetics.