

EL ENTRENADOR Y EL EQUIPO

Apren­diendo a ser un buen
entrenador de formación



Mauro Valenciano Oller





ÍNDICE

<i>Presentación: contar (con) la experiencia</i>	1
<i>Introducción (o algunas semillas para una nueva metodología en la dirección de grupos deportivos)</i>	3
<i>Parte I. Los valores del deporte.....</i>	17
<i>Capítulo 1. Canastas sagradas como excusa, no como único motivo</i>	19
<i>Capítulo 2. Honestidad + credibilidad + integridad = compromiso</i>	37
<i>Capítulo 3. El eslabón más débil. Peligros de la autoatribución negativa y el peso de las profecías que se autorrealizan</i>	49
<i>Capítulo 4. Comprometidos con el juego.....</i>	57
<i>Capítulo 5. Deporte y ética, un coto minoritario.....</i>	63
<i>Capítulo 6. Algunos hombres buenos.....</i>	69
<i>Capítulo 7. Un baloncesto por conocer.....</i>	73
<i>Capítulo 8. El porvenir de la memoria (o el valor de la palabra hablada).....</i>	79
<i>Capítulo 9. Hacia una teoría crítica del baloncesto.....</i>	85

<i>Parte II. El grupo</i>	91
<i>Capítulo 10. La alquimia de lo grupal. Por una artesanía de los equipos deportivos</i>	93
<i>Capítulo 11. Aproximaciones espiritualistas al baloncesto: del "quinteto de solos" (Kareem Abdul-Jabbar) al "tai-chi de los cinco hombres" (Tex Winter)</i>	107
<i>Capítulo 12. Las dudas que nos acompañan y nos desaniman...</i>	113
<i>Capítulo 13. Crisis como oportunidad (y agua bendita)</i>	117
<i>Parte III. El entrenador como educador y como líder</i>	121
<i>Capítulo 14. Entrenas porque no puedes dejar de hacerlo</i>	123
<i>Capítulo 15. Código personal a ultranza</i>	129
<i>Capítulo 16. El nuevo arte de dirigir personas en el deporte</i>	133
<i>Capítulo 17: El papel del entrenador en el deporte en edad escolar</i>	143
<i>Capítulo 18: La etimología de 'entrenador'</i>	149
<i>Capítulo 19: Trabajar con deportistas adolescentes. Consejos (que no recetas) para navegar con tiento</i>	155
<i>Capítulo 20: Motivación</i>	163
<i>Capítulo 21: Últimas reflexiones sobre educación en el deporte. La paradoja en la comunicación</i>	169
<i>Capítulo 22. Apuntes sobre la relación entrenador-jugador. De ayer a hoy y una mirada hacia el mañana: las posibilidades de la autoorganización</i>	173

<i>Parte IV. La teoría puesta en práctica.....</i>	<i>181</i>
<i>Capítulo 23. Espectadores de excepción, que no espectadores pasivos. Los roles asumidos dentro de un equipo</i>	<i>183</i>
<i>Capítulo 24. La mejor de las defensas posibles. Perspectivas sobre el trabajo defensivo en categorías formativas</i>	<i>189</i>
<i>Capítulo 25. Una joya de la corona. Desarrollos posibles de un libro ejemplar</i>	<i>193</i>
<i>Capítulo 26. Leer el juego. Notas sobre percepción, decisión y aprendizaje táctico</i>	<i>199</i>
<i>Capítulo 27. Lo importante es jugar y tener tiempo para practicar. Reflexiones sobre el tiempo de compromiso motor, divertirse jugando y los modelos "técnicos"</i>	<i>205</i>
<i>Epílogo.....</i>	<i>211</i>
<i>Bibliografía</i>	<i>217</i>



PRESENTACIÓN

Contar (con) la experiencia¹

Nuestra cultura occidental positivista aún está revestida de anacrónicos mitos científicos en los cuales el lugar de la historia y de las historias es más bien secundario.

Mi vida como entrenador la he relatado en varios diarios. Empecé a contarme a mí mismo lo que me pasaba como entrenador hacia el año 2003, y desde entonces escribo casi a diario, en uno o varios diarios, divididos por los equipos que estoy entrenando o por otras actividades afines al entrenamiento (p. ej., la coordinación deportiva).

¹ Este mismo texto fue publicado por primera vez en mi *blog* personal (<http://coachdynamics.blogspot.com>) el 6 de noviembre de 2006. Haciendo correcciones al primer texto que presenté a Paidotribo me pareció, además, una bonita y concisa presentación para este libro que cuenta mis experiencias.

Nunca planteados como compartimientos estancos, estos diarios se relacionan entre sí a medida que los voy escribiendo y tienden puentes hacia delante y hacia atrás en el tiempo. Mi deseo de ampliar los conocimientos sobre la actividad que realizo me lleva a conocer mejor lo que me ocurre a mí mismo en la misma. El esfuerzo reflexivo bien merece la dedicación no ya en posteriores relecturas o revisiones de lo escrito, sino en el mismo momento y por el placer de escribir(me).

Muchos compañeros de profesión y amigos o amigas en general se extrañan. Pero, ¿de dónde sacas el tiempo? Yo creo que ando bastante atareado todo el día, si bien es cierto que llevo un par de años trabajando por las tardes y teniendo las mañanas libres. Pero por las mañanas escribo precisamente poco, aunque este texto sea una de las excepciones.

Por las mañanas contesto e-mails, leo algún libro, preparo los entrenamientos u ordeno apuntes. Leer y escribir se complementan. Escribir un(os) diario(s) y (des)escribir entrenamientos son esfuerzos que se suman. Los e-mails y circulares para padres y madres son más escritos que compongo. Soy un escritor voraz e impenitente.

Para mí la pregunta no es si tengo tiempo, sino si quiero buscarlo. El tiempo lo tenemos todos; la necesidad, el torrente que fluye de mis pensamientos, eso depende de cada uno.

Igual que hay quien dice que no tiene tiempo para leer (creo que es una excusa como cualquier otra), quien dice querer llevar un diario y no lo hace es porque verdaderamente no quiere hacerlo. Si quisiera, lo haría.



INTRODUCCIÓN

*(o algunas semillas para una nueva metodología
en la dirección de grupos deportivos)*

“**E**n el centro de mi visión estaba el conseguir que los jugadores pensasen más por sí mismos.”

Phil Jackson (2002:115)

Cuando uno hace frente (no hay duda de que como entrenadores, más o menos conscientemente, lo hacemos) al reto de entrenar a un equipo de deporte en edad escolar, ya sea de minibasket, infantil o incluso cadete, hay ciertas preguntas que salen al paso. Hablo de las preguntas que nos asedian, más allá de lo técnico. Preguntas que sin ponerles la etiqueta de “filosóficas” o “psicológicas” resultan necesarias. Cuestiones referidas a cómo nos presentamos frente al grupo, cómo ayudar a que el grupo funcione, qué estrategias nos sirven para conseguir nuestros objetivos, si es “correcto” plantearnos los objetivos del equipo sin antes acudir a los jugadores. Una de

las cuestiones más pertinentes sobre la que preguntarse es la que plantea Jackson, citada anteriormente, y sobre la que volveremos –recurrentemente– en el resto de la obra.

Siempre he creído que la exigencia para con uno mismo es tan importante como el otro lado de la moneda, la exigencia que planteas al equipo (a tus ayudantes, a los jugadores, a los padres y madres, al club o escuela). Pero más allá de ver dónde colocamos el listón, creo que hay una pregunta previa: ¿en qué medida debemos dirigir, es decir, imponer una manera de actuar al grupo, cuando la experiencia te dice que es el grupo el que decide en último término?

SIEMPRE HE DESCONFIADO DE LA “MANO DURA”

Yo siempre he desconfiado de la idea de que sin “mano dura” las cosas tienden a no funcionar, a desmadrarse. La mano dura no nos asegura docilidad y obediencia, pero parece que resulta ser presunta garantía de éxito aún para algunos. Esa presunta “tendencia” al desorden no responde a la “dejadez” del entrenador que no cumple con la máxima militar. Imponer un código de funcionamiento a su gusto, y así ignorar las inquietudes y los motivos de los jugadores, no resuelve la tensión del grupo.

Dice Jorge Araújo, experto portugués en *coaching* y reconocido entrenador de la liga lusitana: “La profesión de entrenador tiene que ser ejercida de modo estimulante para la autonomía futura de los atletas que están bajo su responsabilidad, confiando en las capacidades de aquellos que forman parte de su grupo de trabajo y devolviéndoles competencias.” (Araújo, 2004:9). Para mí, en ello reside la clave de muchas cosas en entrenamien-

to deportivo: cómo nos aproximamos a la autonomía del deportista.

El grupo tiene recursos ocultos para disponer de la mejor manera posible a los propios jugadores, en beneficio del equipo. Sólo hay que saber apretar los resortes adecuados y estar atentos a las tretas psicológicas que pueden plantearnos los grupos, ya que de la misma manera que se pueden alinear para conseguir resultados extraordinarios, también pueden, fruto de la inercia negativa, “soltarse” para desencadenar situaciones límite e ir en la dirección de boicotear el propio proyecto.

Ocurre precisamente que eso entra dentro de lo sutil, por poco evidente o poco explícito, de un arte de liderar que consiste en escuchar al grupo, acogerlo. Si escuchamos al grupo vamos a ser capaces, inequívocamente, de recibir unas informaciones privilegiadas de lo que allí ocurre. No hay que ser ningún mago para luego obrar: hay que estar atentos y actuar según nos marquen los indicios. Hay que ser observadores y actuar con tacto, pero con firmeza y convencimiento.

Además, también podremos asistir a un fenómeno cada vez más importante en los grupos humanos. Asistiremos desde un lugar privilegiado al poder que otorgamos a los jugadores/as simplemente con permitirles –aunque a veces también tendremos que obligarles– que expongan su visión del equipo. Delante del resto de compañeros tendrán que hablar de las cosas tal como son, o al menos de tal como las ven. Luego hablaremos de autorizar al equipo, del *empowerment* o “empoderamiento”, un neologismo que ha acuñado el especialista argentino en organizaciones Leonardo Schvarstein.

Siempre hay situaciones que damos por sabidas o en las cuales hay una aceptación tácita: si somos suficientemente persuasivos, las diferencias (que siempre las hay entre las personas) van a aflorar

rápidamente. Para eso es necesario implicar a los jugadores/as para que hablen. Surgen cosas muy “jugosas” cada vez que les damos la palabra a unos jugadores/as que, poco a poco y a través de un trabajo de reflexión diaria (y que deben irse creyendo), van tomando conciencia de lo que están haciendo. Sobre todo es en esto en lo que los jugadores necesitan entrenamiento.

MEDIR LAS PALABRAS PARA QUE LOS JUGADORES/AS PUEDAN HABLAR

Con el tiempo he aprendido a medir mis palabras y a abrir espacios en los que los jugadores se sientan cómodos para hablar y compartir cómo ven el equipo, cómo se sienten en lo relativo al deporte, pero también en clave personal, individual (sus sensaciones, emociones, motivaciones). El proyecto entrelazado con el día a día.

Mientras el entrenador habla, los jugadores pueden, entre otras cosas, escuchar, aparentar convincentemente que escuchan o, directamente, despistarse. Lo más habitual es lo último, así que las charlas de los entrenadores sólo pueden tener una cierta relevancia. Aquello que los jugadores no se digan entre ellos puede caer en el pozo del olvido. Pero algo que diga un jugador tiene otro tipo de consistencia, está menos “impuesto desde arriba” y más abierto al comentario, a la matización. Lo dice alguien “igual que yo”, diría el jugador.

Digo esto porque un entrenador puede saber muy bien qué está haciendo si decide hablar poco (también puede saber muy bien qué hace si habla mucho con sus jugadores, no me cabe duda, pero el peligro es no permitir que hablen los propios jugadores). Es una decisión estratégica el no hablar tanto y dejar

Introducción

que hablen los propios deportistas. Aunque a veces, a fin de cuentas, van a pedirte que hables.

Pero lo realmente importante, como apunta Phil Jackson, es permitir que los jugadores piensen más por sí mismos, y qué duda cabe de que estar a veces callado, y así permitir que hablen y opinen, es algo fundamental. No nos asegura que piensen más, está claro, pero sí nos ayuda a crear un ambiente más proclive a la reflexión, más sensible al comentario del deportista consigo mismo y hacia sus compañeros, que además lo retroalimentan.

Sin embargo, hay que saber manejar la “distancia emocional” con los jugadores/as, y que el hecho de proponerles hablar no su-



Figura 1. Una buena mesa de trabajo en la banda es un recurso previo necesario para un buen entrenamiento, de la misma manera que una buena planificación. Pero eso no nos ha de hacer perder de vista que cualquier planificación está pensada para ser modificada.

EL ENTRENADOR Y EL EQUIPO
Aprendiendo a ser un buen entrenador de formación

ponga un vacío y un distanciamiento de ti respecto a ellos, que no te sientan lejos. Qué duda cabe de que hay muchas maneras de entroncar la relación con un deportista, pero que hay rasgos de la personalidad y del trato personal que nos ayudan a establecer relaciones más satisfactorias y sanas.

La planificación de la temporada, así como la del entrenamiento, necesita una previsión de recursos. Sin embargo, los jugadores, los principales recursos en deportes, nos obligan a adaptarnos continuamente a lo que va ocurriendo. Una buena mesa de trabajo, una buena planificación o una buena sesión de entrenamiento se han de saber casar con lo que los jugadores “traigan” ese día al entrenamiento.

NO ESTAMOS POR LA LABOR DE
PARTICIPAR CRÍTICAMENTE DEL DEPORTE

Apunta el eminente y estupendo Paulo Freire: “Una de las funciones de los liderazgos democráticos es, precisamente, superar los esquemas autoritarios y propiciar la toma de decisiones de naturaleza dialógica.” (Freire, 2002:59). Eso es lo que yo ando buscando con mis equipos: entablar un diálogo fecundo con mis jugadores/as, que a partir de una pregunta o un comentario surjan la disensión y la oportunidad de conocer el deseo de cada uno, rehuendo esquemas comunicativos del pasado.

Hay veces, sin embargo, que los entrenadores, si los clubes y las escuelas los arropan lo suficiente, hacen posible crear (y crecer) en un proyecto que, por modesto que sea el entorno social o económico, incluso si es poca cosa a nivel deportivo, no deja de ser ambicioso en su circunstancia comunicativa excepcional.

Araújo comenta, de nuevo en lo cierto: “Quienes juegan son los

jugadores, por lo tanto, es por ellos y para ellos que todo debe ser hecho. Que necesitan sentirse implicados, sentirse responsables, movilizados alrededor de objetivos e intereses comunes.” (Araújo, 2004). Y no tengo ningún tipo de duda acerca de que lo que importa es urdir proyectos ricos en su vertiente humana. Lo deportivo es un aspecto ordinario en un encuentro humano siempre extraordinario.

NO VALE CON TENER BUENAS
INTENCIONES: HAY QUE BUSCAR
LA COMPLICIDAD DE
JUGADORES Y FAMILIAS

Las más de las veces, ya lo he sugerido, no vale con un buen entrenador y un buen proyecto; cabe mucho más, es decir, ir a buscar la complicidad de los chavales y de las familias. Si no, la unión es frágil, y el compromiso, momentáneo. Cualquiera puede estar dispuesto a abandonar el barco o, lo que es más habitual si cabe, estar pero sólo a medias tintas, sin reforzar lo que se trabaja semanalmente en la pista, a través de los otros canales de comunicación básicos: la escuela, las familias y el club en general.

No podemos pensar en el deporte al margen de los padres, ni de las familias. Les tenemos que hacer partícipes de lo que hacemos, enseñarles qué hacemos y por qué. Todo ello con paciencia, pues a la larga creo que puede ser muy interesante ganarnos esa complicidad, ya que creer es el secreto, en gran medida, de un proyecto honesto.

Y honesto, en un sentido claramente ético, quiere decir estar comprometido con el juego y no con el resultado (ver capí-

tulo 4). Si entre entrenador y deportistas media el deseo de mejorar en el desempeño sin estar excesivamente pendientes del resultado del partido, lo hacemos todo un poquito mejor cada día que pasa, y si los padres saben tener paciencia, iremos por buen camino. Ya tenemos suficientes entrenadores y familias que sólo están pendientes de los resultados.

CUENTA MÁS EL "CÓMO" QUE EL "QUÉ" ENSEÑAS

Hay que ser un buen entrenador, y eso para mí es saber sobre todo el "cómo" enseñas, más que el "qué" enseñas. Igual que lo importante es jugar (el "cómo", la actitud, la predisposición), más allá del juego que juegas (el "qué"). *La letra con sangre entra* es un claro ejemplo de un "cómo" arrollador, que no entiende de diferencias personales, de alteridades. No me puedo plantear entrenar un equipo sin plantearme un "cómo"; cada equipo te plantea el reto de buscar un "cómo" concreto, un abanico de actitudes escogidas con detenimiento para esa ocasión, para ese equipo. El equipo como una ocasión irrepetible.

Nada queda entonces al azar ni a la improvisación. Con unos, más estricto; con otros, más bromista. Pero para tener éxito no puedes aplicar una misma receta en distintos momentos, con distintas personas. Hay que buscar el equilibrio justo, pues la alquimia de los equipos bien engrasados está en saber cogerles la medida a los jugadores, y sobre todo que los jugadores se sepan coger la medida los unos a los otros.

Ese "cómo" puede ser a veces conseguir unos buenos hábitos de entrenamiento, lo que podríamos denominar, en térmi-

nos muy genéricos, una buena educación deportiva. Esforzarse durante toda la sesión, estar atentos a las explicaciones, mostrar buena disposición para participar de las preguntas que se planteen durante las pausas, ser puntuales, etc., todo eso forma parte de lo que entiendo por “hábitos de entrenamiento” y, como ya he dicho, de una buena educación deportiva.

Sinceramente, sin esta base fundamental, y con la certeza de que son los cimientos a partir de los que construir algo, me es casi imposible hacer nada. Nada es concebible si no nos ganamos el favor de los jugadores, esa confianza básica entrenador-jugador. Además, no concibo poder renunciar a este requisito, ya que creo que es indispensable.

Si queremos hacer algo provechoso, hay que sentar las bases para conseguir algo más que el que corran la pista y suden. Porque no se trata de sudar o cansarse, y nada más. Sin duda, y argumentando que lo básico es –antes de imponer cualquier exigencia técnica– que sean capaces de luchar y esforzarse, lo que se tiene que llegar a producir es que *se diviertan jugando al límite*.

Siempre hay que buscar, además, el porqué de proponer un ejercicio. La posibilidad de dedicar un tiempo precioso a un ejercicio concreto nos tendría que hacer plantear la idoneidad de ese ejercicio, más allá de la selección arbitraria de cualquier otra opción. Hay que buscar el ejercicio idóneo para un grupo, para poder trabajar un fundamento, para aprovechar al máximo el espacio y los recursos de los que dispones, etc. Si nos ponemos a recetar ejercicios con un criterio aleatorio, estamos condenándonos a un trabajo angustioso y sin ningún provecho: poner parches a la vela de un barco que va a la deriva.

Me gusta pensar que a veces consigo preparar la mejor sesión que le puede corresponder a ese equipo concreto. Acostumbrado a entrenar a varios equipos cada año (puede que se-

EL ENTRENADOR Y EL EQUIPO
Aprendiendo a ser un buen entrenador de formación

an dos, tres, hasta cuatro), se me presentan infinidad de ocasiones en las que me planteo si me he ajustado a los tiempos, a los contenidos, si he presentado claramente los objetivos de cada tarea o ejercicio, y tantas otras cosas. Pero eso sólo se consigue trabajando muy duro, equivocándote, descubriendo que planteaste algún ejercicio sin objetivo alguno o con un contenido alejado de lo que necesitan tus deportistas. Este tipo de lagunas te ayudan a mejorar como entrenador. Luego tratas de averiguar por qué lo propusiste, remontas ese primer razonamiento. Así descubres qué piensas, de modo acrítico, que ya te vale con que otros entrenadores lo hagan de esa manera, como si eso infundiese un “buen entrenar” a lo que hacemos.

DEJAR QUE LOS JUGADORES/AS
SE EQUIVOQUEN

A veces me doy cuenta de que si les dejo decidir a los jugadores/as es para que también se equivoquen. Faltaría. Forma parte del proceso de hacernos autónomos el asumir una responsabilidad, actuar libremente y encajar las consecuencias. Los efectos no siempre son los deseados, los deportistas pueden desaprovechar esa ocasión; si se equivocan, sigue siendo un “acierto” por nuestra parte, incluso a veces más que si la acertasen a la primera. Si conseguimos que lleguen a pensar por sí mismos, nos procuraremos un futuro mejor como entrenadores y, a ellos también, un futuro mejor como personas. La educación deportiva puede llegar a ser educación cívica, una verdadera pedagogía de la autonomía.

Buen jugador, mejor persona. Podemos incidir tanto en una dimensión como en la otra. Pero llegar a ser personas de prove-



Figura 2. Dejar que se equivoquen, labor importante del entrenador de formación.

cho acabará siendo una elección que depende “muy mucho” de ellos; llega un punto en que la bola está en su tejado y no en el nuestro. Nuestra opción personal *puede ser* que ellos decidan, que ellos diverjan, hablen, se pongan de acuerdo, se tiren los trastos a la cabeza si cabe.

Como entrenador/a tú propones, y no siempre sale como tú querías. Creo que eso es un alivio, si no viviríamos tiranizados por el determinismo, esperando siempre las consecuencias esperadas. A partir de allí trabajas, para seguir adelante, para seguir dándoles lo mejor que tienes entre manos. Alguna cosa novedosa quizás, incluso recuperas algo del cajón de lo más

añejo. Un objetivo clave: siempre estar dispuesto a ofrecer y actualizar el proyecto que habías parido, pero que por suerte (para algunos por desgracia, ya que no aprenden nunca a cambiar y a adaptarse) *sigues pariendo*.

CUANDO ENTRENAR DEJA DE SER UN PASATIEMPO

La vida del entrenador puede ser dura y esforzada, o un simple pasatiempo. Para mí hace tiempo que dejé de ser un pasatiempo, ahora me apasiona más que nunca y me llena muchas horas del día. También me preocupa a veces más de la cuenta, hay que reconocerlo. A veces me pregunto: ¿hay que querer tanto el baloncesto?

Entreno casi cada día durante 10 meses, mis equipos juegan casi ininterrumpidamente durante ese mismo tiempo, cada fin de semana. Unos días estás más contento con lo que preparas, ya que las jugadoras (sí, son sobre todo las chicas) lo entienden de prisa y logras entusiasmarlas. Respecto a otros (a menudo chicos), no sabes de dónde salió tanta desidia, sobre todo si son adolescentes. Aunque te das cuenta de que debes luchar contra eso, hay que hacer de su desidia no una afrenta personal sino tu misión como entrenador: (de)volverles a la senda del trabajo.

Hablo de cuando la desidia es tanta que todo lo inunda, e incluso tú te ves seducido por querer dejarlo y quieres abandonar. A veces te daría por ser un poco permisivo, por no imprimir claramente los límites que consideras necesarios para la tarea. Te daría por torcer por la calle de la permisividad. Yo creo que si sigues caminando, al final encuentras un callejón sin salida: el laxismo.

LO QUE HAGAMOS DEL DEPORTE DEPENDE DE NOSOTROS

El deporte es lo que los entrenadores y los jugadores se proponen hacer de él. Son tantas cosas y personas que importan, que me resulta difícil resumirlas. Los mencionados entrenadores y jugadores. También los padres y madres. Los directivos. Los medios de comunicación. Tantas cosas que tener en cuenta y que casi no tenemos tiempo de acometerlas. Pero hay que seguir adelante, siempre, con ahínco. El deporte es un reto para gente que se quiera superar cada día un poco más. No hay espacio para los conformistas. Si entendemos eso, tenemos muchísimo ganado. Pasemos a ver algunos asuntos.

ALGUNAS IDEAS PARA SEGUIR PENSANDO

- Dejar decidir a los propios jugadores sólo para que siempre acierten en la dirección que tú querías resulta ilusorio.
- El deporte no es valioso en sí, sino por lo que hacemos de él.
- Hemos de devolverles a los jugadores responsabilidades que, al asumir las, pueden cambiarles su experiencia del deporte y también lograr que lleguen a ser adultos sanos.