

EL COACHING COMO ESTRATEGIA PEDAGÓGICA PARA LA MEJORA DEL AUTOCONOCIMIENTO DE LOS EDUCADORES DEPORTIVOS

Antonio Fraile Aranda

Universidad de Valladolid. Email: afraile@mpc.uva.es

RESUMEN: En el presente trabajo se recoge una revisión teórica sobre la importancia que tiene el autoconocimiento para los educadores en general y de forma particular para los que participan, como líderes, en actividades deportivas. Una de las herramientas que favorecen ese autoconocimiento personal es el *coaching* como metodología que facilita que el entrenador acompañe a los jugadores, como parte de un proceso formativo, desde un modelo transformador integral (físico, social, cognitivo y emocional) ayudándoles en su mejora personal y técnico deportiva. Para desempeñar de forma eficiente esa labor de liderazgo es importante que los educadores deportivos adquieran el dominio de una serie de competencias docentes como son la comunicación y la escucha activa, el control y el dominio de sus emociones, el trabajo cooperativo con sus colaboradores, el respeto y la asertividad, y la resolución de conflictos a través de una buena toma de decisiones. A partir de estas competencias transversales los educadores deportivos no sólo mejorarán los procesos de interacción con sus jugadores, sino incidirá en su autoconocimiento personal y profesional.

PALABRAS CLAVE: Coaching pedagógico, autoconocimiento, competencias docentes.

1.- INTRODUCCIÓN

La actual sociedad del conocimiento nos exige a los educadores, ya sea en el ámbito del deporte como de la educación física, desarrollar un conjunto de competencias instrumentales, personales y sistémicas con las que actuar de una forma más eficiente. Esto nos exige adquirir nuevas habilidades y procedimientos docentes dirigidos tanto al ámbito profesional como personal. A través de esas nuevas competencias, nos interpretaremos mejor a nosotros mismos (autoconocimiento) y actuaremos mejor con los demás (habilidades sociales), desde un proceso de reflexión permanente.

Los entrenadores deportivos actuaremos de forma más eficiente gracias al dominio de una serie de competencias y estrategias personales como son: saber trabajar en equipo, aplicar habilidades sociales, tener un espíritu (auto)crítico con nosotros mismos y de compromiso ético con los demás. Siendo preciso saber interactuar con profesionalidad, compromiso, responsabilidad, formación, motivación, entusiasmo, confianza y respeto mutuo.

Ese desarrollo competencial no sólo parte de la autoexigencia de los educadores, sino de todos los agentes protagonistas del proceso de enseñar-aprender en el escenario del deporte. Los aprendizajes deben estar en continua evolución siendo, en muchos casos, el error fuente de un nuevo aprendizaje. A modo de ejemplo, en el proceso de enseñanza-aprendizaje deportivo, se precisa que cada movimiento o gesto técnico se destruya y construya con objeto de seguir aprendiendo (Gallwey, 2006).

Para comenzar a abordar este trabajo, partiré de definir qué es el "coaching" como una herramienta para mejorar la participación en la práctica deportiva. Aunque el término tiene un origen anglosajón, ya que procede de la palabra "coach" entrenador, su desarrollo se relaciona con los primeros pensadores griegos y entre ellos Sócrates (método socrático). Ese procedimiento está dirigido a favorecer, mediante preguntas, el conocimiento personal; es decir, permite ayudar al deportista a que pueda explorar en su interior.

En la actualidad, tomando como referente la importancia del entrenador como líder grupal, el "coaching" representa un sistema integral experimentado y aplicado con excelentes resultados en diferentes contextos, aportando los medios y recursos necesarios para la obtención del éxito. Para el desarrollo de esta metodología, los entrenadores precisamos de una formación personal en aquellas habilidades y competencias personales que nos permita liderar y tomar decisiones, a partir de dinámicas activas que se generan con el grupo deportivo.

En este caso, analizaremos qué nos puede aportar a los educadores deportivos el "coaching" como instrumento formativo, dentro del ámbito pedagógico deportivo y cómo podemos aplicar esta herramienta, como parte de un proceso metodológico, con la finalidad de favorecer el acompañamiento educativo a los jugadores a nivel emocional, afectivo y psicológico. Con ello, las personas que son buenas (en el ámbito moral, físico, técnico, etc..) pueden llegar a ser mejores y más eficaces en los diferentes campos de su vida y, entre ellos, en el deportivo.

El modelo en el que nos apoyamos para desarrollar el "coaching" sigue un proceso transformador, desde un tipo de metodología que facilitará que el participante pueda alcanzar el éxito y la máxima plenitud. Esto exige, que tanto los educadores como los propios deportistas aprendamos a inventarnos a nosotros mismos, a través

de una conversación reflexiva y transformadora con nuestra realidad. Para Echeverría (2003) no hay un cambio más importante en la historia de la humanidad que aquel que transforma de manera radical nuestra concepción sobre nosotros mismos.

Por último, las conversaciones transformadoras que se puedan producir entre educador y jugador a través del “coaching” tendrán como meta su mejora profesional y personal. A través de definir: los propósitos, las finalidades, la propia metodología para aprender y mejorar la motivación personal; así, como poder aprender a conectarse con sus emociones, con sus valores y sus creencias. Desde este proceso, dirigido inicialmente a los jugadores, también los educadores podremos lograr un mejor enriquecimiento personal y profesional, ya que esta práctica se desarrolla desde una perspectiva (inter) formativa.

2.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.- Concepto de *Coaching*

El “coaching” aplicado al ámbito deportivo se puede definir como una técnica metodológica que facilita un proceso de formación y capacitación personal, entre educador y jugador, posibilitando que ambos puedan mejorar su autoconocimiento. Es decir, gracias a que nos conocemos mejor y nos relacionamos mejor con los demás, podremos actuar de forma más eficiente (tanto a partir de la actividad formativa del educador, como de aprendizaje del jugador).

En esa relación de acompañamiento, entre el educador y el jugador, es importante resaltar cómo ambos debemos asumir el rol de aprendices y, con ello, un mejor autoconocimiento personal. Con la finalidad de llegar a ser dueños y autores de nuestra propia práctica y, por tanto, de nuestra acción profesional. En este ámbito formativo complejo, los educadores debemos actuar como facilitadores del aprendizaje, fijando los retos a superar en esta actividad de formación, como parte de nuestro desarrollo profesional.

Esa acción de compromiso tutelar, entre el educador y los jugadores, tiene como finalidad llegar a percibir, analizar y reflexionar sobre las múltiples opciones de enseñanza y aprendizaje que se presentan en la carrera deportiva. Los educadores actuarán como facilitadores de esas competencias personales a los deportistas, ayudándoles a ser más autónomos durante su proceso formativo. Por ejemplo, en la formación de los escolares debe contemplar una educación en valores como la solidaridad, el respeto, el compañerismo, la honestidad, etc., a través de los cuales construirán las bases de su desarrollo personal y deportivo.

Los entrenadores deben aprender a ser educadores 10. En ese proceso de capacitación profesional (a nivel inicial y permanente), estos deben conocer y aprender a aplicar un conjunto de herramientas (técnicas individuales y de dinámica de grupos) desde sus competencias personales, en beneficio del logro de sus metas y las de sus jugadores. Solamente a partir de ese desarrollo personal, los jugadores podrán establecer las vías para lograr un mejor desarrollo técnico deportivo.

Todos recordamos a ese educador (líder) que nos ayudaba a ser mejores personas, que conectaba con nuestros deseos por aprender, que se preocupaba de nosotros y no sólo de los resultados (especialmente recordamos a aquellos que nos preguntaban sobre cómo nos encontrábamos cada día). Esos docentes, nos ayudaban

a sentirnos mejor con nosotros mismos y, gracias a ello, poder desarrollar todo nuestro potencial personal y deportivo.

Desde esas competencias de líder, los educadores podían analizar y aplicar su práctica para favorecer el aprendizaje de los jugadores. Justificar el porqué y el para qué de la actividad deportiva. Desde una buena motivación y un buen grado de compromiso personal en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Así, los jugadores llegan a tener claro por qué deben hacer lo que se les pide o para qué sirve lo que entrenan, por encima de los resultados.

Entre las competencias a potenciar en la formación del entrenador deportivo, se encuentra aquellas que le ayuden a conocerse mejor, para luego desempeñar mejor su labor profesional. Por ejemplo, los entrenadores que son capaces de comunicarse y ser conscientes de lo que está pasando en cada momento de su actividad formativa, están más abiertos a actuar ante las oportunidades que se le presentan en su entorno, logrando con menor trabajo los objetivos previstos.

La capacidad de una persona para liderar grupos parte del dominio de aquellas competencias para actuar como educador, siendo esto parte esencial del proceso formativo. Entre los componentes claves para considerar a un docente con capacidad de líder se encuentran las siguientes: comunicarse de forma activa, mostrar empatía con los miembros del equipo, trabajar de forma cooperativa con sus colaboradores, resolver conflictos, conocer y saber utilizar adecuadamente sus emociones, tener un buen sentido del humor, respetar y mostrar un buen grado de asertividad, entre otras. Para ello, los educadores deportivos debemos adquirir una mejora de las competencias transversales desde las que podamos actuar de forma más integral y no sólo preocuparnos por el perfil técnico deportivo del jugador.

2.2.- Los educadores como líderes facilitadores del aprendizaje

Tanto en el escenario educativo escolar como del entrenamiento deportivo, los educadores como líderes debemos ser un referente para los sujetos que aprenden. Especialmente recordamos a los educadores/entrenadores considerados como 10, que hayan dejado un importante legado en nuestra vida como estudiantes o jugadores. Las personas consiguen sus mayores éxitos cuando se apasionan por lo que hacen (Hochman, 2010).

Al comienzo del pasado curso universitario presenté, junto con otro profesor, a mis estudiantes un reto, se trataba de que revisaran cuántos de sus maestros o entrenadores les habían dejado a nivel humano una huella positiva. Especialmente, debían recordar a aquellos que les habían ayudado a ser mejores personas. Los recuerdos de los estudiantes se centraban no en los docentes o entrenadores que explicaban mejor los diferentes contenidos o que les evaluaban más positivamente. La imagen que les debía venir a su memoria era la de aquellos otros que se preocupaban por ellos, desde una perspectiva humana. Por desgracia, el número de esos docentes privilegiados no superaba, en el mejor de los casos, los cinco dedos de la mano.

Esta búsqueda en el pasado de la escuela, del instituto o del escenario deportivo, sin pretenderlo de forma explícita, se convirtió a lo largo del curso, para muchos de esos estudiantes, en una verdadera motivación por aprender más y por poder llegar en su día a emular a esos docentes y entrenadores que tenían presente. Esta conversación inicial se volvió a recordar el último día del curso, y a este grupo de estudiantes se les pidió que expresaran en su cuaderno de campo, a modo de reflexión final del curso: de qué manera les había influido esa idea de llegar a ser un

maestro 10 en el futuro. Gracias a esa reflexión, los estudiantes visualizaron y expresaron cómo había sido durante el curso esa búsqueda de ser mejores estudiantes para ser luego mejores educadores, ya sea dentro del escenario escolar de la enseñanza de la educación física o del entrenamiento deportivo.

Muchos de esos estudiantes, destacaban entre sus ideas el impacto que había tenido para ellos esa charla de comienzo de curso, en donde se valoraba la necesidad de ser alguien importante para sus futuros estudiantes. A partir de ahí explicaban: Cómo algunos habían llegado a asumir el rol de líder en el grupo por su trascendencia para los compañeros y para su propio desarrollo personal. Cómo habían podido incorporar a su actividad pequeñas y sencillas acciones, que después podrían llegar a ser relevantes y significativas para su futura labor como docentes. Cómo habían podido conectar con sus emociones, reflexionando sobre todo lo que les rodeaba en sus clases. Cómo habían podido aprender a escuchar/visualizar sus sueños, revisar lo esencial en su vida, reflexionar sobre todo aquello que podía tener importancia de cara al futuro profesional como docentes.

Covey (2009) emplea el término hábitos para referirse a las competencias que podemos conseguir para alcanzar ser personas eficaces, llegando a hacer mejor lo que ya hacemos bien. Entre esas habilidades profesionales, también válidas para los educadores deportivos, destacaremos las siguientes:

- Ser proactivo: Reconocer que somos responsables de todas nuestras elecciones y que esa libertad de elegir debe partir de nuestros principios y valores personales.
- Empezar el día con un fin en nuestra mente: Definir nuestro futuro a partir de crear primero una visión mental de un proyecto, vivir cada día fijando un propósito claro en nuestra mente.
- Establecer primero lo primero: Organizar y llevar a cabo las prioridades más importantes, implica vivir con arreglo a los principios que más valoramos y sentirnos impulsados por ellos, no sólo por los asuntos más urgentes y las fuerzas que les rodean.
- Pensar en ganar/ganar: Buscar el beneficio a partir de un respeto mutuo en todas las interacciones (evitar que ningún jugador asuma dentro del equipo el rol de perdedor, promoviendo un espíritu ganador a partir del aprendizaje cooperativo entre los propios jugadores). Se puede ganar sin que otros pierdan.
- Procurar primero comprender y después ser comprendido: Escuchar con la intención de comprender a los demás y no solo de responder, favoreciendo la comunicación y una relación auténtica. El entrenador que procura comprender y escuchar a los demás, se puede decir que les considera y les tiene en cuenta.
- La sinergia: Respetar y valorar las diferencias mutuas representa solucionar problemas, aprovechar oportunidades y resolver las diferencias. La sinergia constituye la clave de cualquier equipo, ya que sus componentes tienden a complementarse. En todos los grupos, los puntos fuertes de algunos de sus miembros se compensan con las carencias de otros. Todos en un equipo pueden aportar algo a la consecución de las metas.
- Afilar la sierra: Representa la renovación de cada uno de nosotros en los cuatro ámbitos de la vida (físico, socio-emocional, mental y espiritual). Es imprescindible en la formación permanente y clave del desarrollo personal del educador, ya que nos permite utilizar de forma más eficiente los aspectos anteriormente indicados

A partir de los tres primeros conceptos (proactividad, empezar con un objetivo en la mente, establecer lo primero lo primero), los educadores podemos ser más autónomos e independientes, responsables, tener un mejor control de nuestra vida, planear nuestro futuro, establecer prioridades para lograr el liderazgo interno y personal (victoria privada). Esto nos exige adquirir las competencias para tomar la iniciativa a partir de una buena motivación personal, lograr confianza en nosotros mismos, programar mejor nuestros objetivos, planificarlos, organizarlos y gestionarlos en relación a nuestros recursos: tiempo, espacio, personas, medios económicos, etc.

Otros hábitos, también necesarios e importantes en el ámbito de las competencias profesionales del entrenador deportivo son: pensar en ganar/ganar (posibilitando un modelo deportivo cooperativo en el que ganen todos ya que todos pueden aprender), partir de comprender para luego ser comprendidos (la escucha activa es una de las claves de la comunicación), y la aplicación de la sinergia ayudarán a las personas a ser más interdependientes (a partir de compartir con el resto de compañeros sus competencias con objeto de aprender de todos). Además de todos estos aspectos, los educadores deben desarrollar aptitudes para resolver conflictos, buscar estrategias para el trabajo en equipo, desarrollar la creatividad o pensamiento lateral que nos ayude a actuar de forma innovadora y diferente (cuando dependemos del conocimiento de los demás, nuestras soluciones serán anticipadas por los innovadores).

Dentro de estos hábitos cognitivo-emocionales se encuentra la capacidad del educador para afilar la sierra a nivel físico, emocional, mental y espiritual. Es una competencia de renovación personal, ya que forma parte de nuestro desarrollo profesional, a partir de la mejora de la salud e higiene mental y de la estabilidad emocional. La formación permanente como llave de esa mejora profesional, gracias a ser aprendices podremos avanzar en el conocimiento. La reflexión personal, la autocrítica, la humildad, el seguir aprendiendo de todos y de todo nos permitirán actuar dando respuesta a nuestros errores de hoy, que serán el éxito de mañana.

Para concluir, los educadores deportivos para actuar como líderes precisamos de un buen autoconocimiento personal y profesional que nos guíe en nuestra labor docente. Para ello, analizaremos un conjunto de competencias transversales que tienen que ver con el desarrollo profesional que precisamos para actuar en ese ámbito.

2.3.- Las competencias de los educadores deportivos

En diversos estudios realizados en el contexto europeo (Antonelli y Salvini, 1978; Graça, 1994; Fraile et al., 2004) se recoge que los técnicos deportivos deben atender a numerosas y diversas funciones: educador, gestor, organizador, animador y líder, entre otras. Lo que les exige disponer de competencias que les ayude a responder adecuadamente a dichas tareas profesionales.

Las competencias profesionales tienen múltiples facetas, entre ellas: la epistemológica, la sociológica, la política, etc.; por ello, se debe reclamar para el desarrollo de los aprendizajes una perspectiva multidimensional e integral de los conocimientos. La comprensión, el juicio y la movilización de diversos recursos cognitivos, personales, sociales y éticos constituyen la estructura interna de una competencia, así como la capacidad de aprender a aprender, como aspecto esencial para captar su carácter cambiante y evolutivo (Escudero, 2008).

Cuando hablamos de competencias en el ámbito de los educadores deportivos nos referimos a aquellos conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para

desempeñar con éxito las funciones que se le asignan en el escenario de la actividad física y deportiva. Por tanto, desde esta perspectiva se puede considerar que una competencia incluye una serie de cualidades personales, una caracterización de las funciones y tareas en las que se pondrán en acción esas cualidades y una serie de condiciones de realización. La persona competente se conoce mejor a sí misma, las funciones que tiene que cumplir y las condiciones en las que debe hacerlo, y a partir de ello podrá regular mejor su actividad profesional (Yániz, 2008).

Para considerar que los docente disponemos de esas competencias, el conocimiento teórico debe pasar a la acción y convertirse en comportamientos observables y relevantes en múltiples ocasiones y escenarios. La estructura interna de una competencia debe contemplar: conocimientos, habilidades cognitivas, habilidades prácticas, actitudes, emociones, valores, compromisos éticos y motivaciones. Por tanto, es preciso definir indicadores que nos permitan comprobar si la competencia que es objeto de revisión, atiende a cada uno de los componentes de esa estructura interna (Rychen y Salganik, 2006).

A partir de estas premisas, considerando el rol de líder de los entrenadores deportivos, nos detendremos en aquellas competencias que consideramos más relevantes para su formación personal y profesional: la comunicación y la escucha activa, control y dominio emocional, el trabajo cooperativo, el respeto y la asertividad, y la resolución de conflictos a través de una buena toma de decisiones.

a) **La comunicación y la escucha activa.** La comunicación representa la capacidad para intercambiar mensajes verbales y no verbales, dirigidos a determinados objetivos. El diálogo es uno de los medios idóneos e imprescindibles para el desarrollo de una buena comunicación (en este caso entre el educador y los escolares). Gracias al intercambio de opiniones o puntos de vista se pueden compartir los conocimientos y experiencias personales. En el escenario educativo, para Bain (2006) se favorecerá la comunicación cuando se estimule al alumnado a pensar.

Entre los diferentes componentes que forman parte del sistema de comunicación se encuentran el paralinguaje (cualidades de voz y sonido de las que parte el educador); la kinesia (dominio del lenguaje corporal a nivel de gestos, posturas y expresión corporal); la proxémica (dominio y uso del lenguaje en relación a la distancia corporal con la que se encuentran el entrenador y los jugadores); la apariencia física o imagen corporal que muestra el educador en dichas presentaciones públicas y, por último, el dominio de los silencios que forman parte de ese proceso interactivo. Hay personas que se sienten afectadas cuando en una conferencia o en un diálogo grupal se produce un tiempo largo de espera, en donde ninguna persona interviene (en ocasiones provocado por el propio ponente, con objeto de observar la respuesta emocional de los asistentes en la sala).

Una buena comunicación entre el educador y los jugadores viene determinada por la actitud para empatizar (poner en el lugar del otro), transmitir el mensaje, escuchar de forma activa, responder a las demandas de los participantes y disponer de una buena capacidad de expresión verbal y corporal (también la posición de las manos expresan nuestro estado emocional, en ocasiones detectan el grado de coherencia o contradicción entre lo que se dice y lo que se muestra corporalmente). También los escolares deben aprender a escuchar, a ponerse en lugar de los demás y, con ello, a cuestionar sus propias ideas y las de los demás. Para ello, se les debe enseñar a buscar información y a argumentar, a través de la observación, la inferencia, la interpretación y la explicación, así como a debatir sobre problemáticas sociales vinculadas con la actividad corporal.

En el estudio realizado por Fraile, De Diego y Boada (2011) se señala que los educadores deportivos a nivel europeo valoran la capacidad de dialogar y comunicar como la más importante para desarrollar su labor profesional. Según estos entrenadores, su capacidad para dialogar con los jugadores representa un excelente medio para favorecer un buen ambiente y un buen clima durante el entrenamiento. La comunicación permite compartir ideas, pensamientos, teorías y significados con los jugadores y, con ello, favorecer unas buenas relaciones interpersonales con los miembros del equipo.

De acuerdo con esos datos, Zaldivar (2001) considera que la comunicación, como acción compleja y como intercambio de información verbal y no verbal, favorece un mejor contacto racional y emocional con y entre los jugadores. En esa misma línea, García Ucha (1996) señala que entre un 50 y un 70% de la tarea del entrenador con el deportista precisa de la comunicación; en donde se incluyen la posibilidad de transmitir orientaciones sobre los ejercicios, los mensajes para mantener los esfuerzos y la motivación del deportista, así como la regulación o rectificación de la ejecución motriz (el feed-back representa uno de los medios básicos para garantizar el aprendizaje de los jugadores, ya que les permite tomar conciencia de todo aquello que están haciendo bien, para seguir progresando; cuando ese mensaje no es positivo el aprendiz se encuentra ante la necesidad de reconsiderar su práctica).

Por tanto, el entrenador debe conceder gran importancia al diálogo como una parte esencial de las relaciones personales y para favorecer los aprendizajes. Solo gracias a ese sistema de comunicación del entrenador con los jugadores, dentro de un modelo democrático, éstos podrán adquirir un mejor conocimiento de los resultados de su práctica. Favorecer el bienestar y el respeto entre los jugadores nos evitará adoptar una postura autoritaria (Moreno y Del Villar, 2004).

b) Control y dominio emocional. Los trabajos de Charles Darwin (1872) son pioneros a la hora de explorar la relación entre el cuerpo y las emociones de una manera científica. Para este autor, el comportamiento humano expresa las condiciones interiores. Su idea principal fue que la evolución de la expresión se realiza de manera igual que el resto de rasgos. Así, algunos hábitos relacionados pueden llegar a ser actos reflejos que se transmiten a las generaciones futuras en forma de características, donde algunas expresiones emocionales, incluso algunos gestos, pueden ser instintivos.

Más recientemente, se comienza a utilizar el concepto de inteligencia emocional que tiene su origen a partir de las teorías de Peter Salovey que popularizó Goleman. Desde estas teorías se comienza a valorar la importancia de la capacidad de autocontrol y de automotivación personal vinculadas con las emociones. Así, en el escenario deportivo, la capacidad del entrenador para conocer e interpretar los sentimientos propios y los de los jugadores le ayudará a mejorar su autoconocimiento intrapersonal y sus relaciones interpersonales.

Goleman (1998) distingue las siguientes emociones:

- *Ira*: rabia, enojo, resentimiento, furia, indignación, acritud, irritabilidad, hostilidad, odio y violencia
- *Tristeza*: pena, desconsuelo, pesimismo, melancolía, autocompasión, soledad, desaliento, desesperación, depresión.
- *Miedo*: ansiedad, temor, preocupación, inquietud, desasosiego, incertidumbre, nerviosismo, angustia, susto, terror y pánico.
- *Alegría*: felicidad, gozo, tranquilidad, diversión, gratificación, satisfacción, euforia.

- *Amor*: aceptación, cordialidad, confianza, amabilidad, afinidad, devoción.
- *Sorpres*a: sobresalto, asombro, desconcierto, admiración.
- *Aversión*: desprecio, desdén, displicencia, asco, antipatía, disgusto, repugnancia.
- *Vergüenza*: culpa, perplejidad, desazón, remordimiento, humillación, pesar y aflicción.

Las emociones nos informan de lo que sucede a nuestro alrededor y nos permite adaptarnos a los cambios que se producen en nuestro entorno. Tanto para los entrenadores como para los jugadores, las emociones pueden actuar de forma diferente, ya que dependiendo del carácter de cada uno pueden dificultar o favorecer la capacidad de pensar, planificar, conseguir metas, solucionar problemas, etc. También, las emociones actúan como impulsos que nos llevan a intervenir en la práctica (ya que representa un estímulo de movimiento hacia algo). A partir de las emociones, las personas (entre ellas los entrenadores) afrontamos con diferente ánimo las diferentes situaciones. Gracias a que admitimos como propias las emociones de nuestro interior, llegamos a liberar muchas de los problemas que obstaculizan nuestro desarrollo personal y social (Miller, 2007).

Por último, cada emoción genera una reacción corporal vital, aunque no siempre consciente. Estos comportamientos emocionales a nivel externo o interno de nuestra actividad corporal representan una de las principales fuentes de información que nos ayudan a adquirir una mayor autoconciencia corporal. Por todo ello, la inteligencia emocional es clave para que un entrenador disponga de una buena capacidad para reconocer sus propios sentimientos y los de los demás, y con ello poder llegar a actuar con mayor eficacia. Por ejemplo, ese autocontrol emocional permite a algunos entrenadores tener la tranquilidad mental para tomar decisiones, claves para la obtención de mejores resultados (pedir un tiempo muerto, realizar un cambio, provocar la atención del árbitro, cambiar un sistema de juego, etc.).

c) El trabajo en equipo debe partir de la cooperación como una estrategia para que los miembros de un equipo actúen juntos y puedan lograr mejores objetivos comunes. En el ámbito del entrenamiento, el trabajo en equipo corresponde con las acciones que realizan algunos entrenadores que comparten sus labores técnicas con sus ayudantes y a nivel de jugadores con el compromiso de éstos por esforzarse tanto por su aprendizaje, como por el de sus compañeros (Johnson, Johnson, y Holubec, 1999).

El trabajo cooperativo parte de que el entrenador, superando una conducta individualista, esté habituado y formado para comunicar a sus colaboradores tanto sus propuestas de acción como presentar, de forma autocrítica, los problemas que han surgido durante la práctica. También, los educadores junto con los jugadores han de actuar de forma conjunta en la toma de decisiones. Desde un proceso democrático y participativo se favorecerá una mejor cohesión en el grupo, haciendo jugadores más responsables y autónomos, que actúen desde sus motivaciones e intereses y no por la imposición externa o amenazas de un adulto (Johnston, 1997).

Una de las características que recoge el aprendizaje cooperativo es poder negociar y llegar a acuerdos de consenso, haciendo más efectivo los aprendizajes desde un conocimiento compartido. La eficiencia del programa dependerá de la capacidad del entrenador para desarrollar acciones colaborativas con otros colegas y con los jugadores, gracias a intercambiar conocimientos y experiencias. Cuando el entrenador consigue implicar a los jugadores en las finalidades de su programa de trabajo los resultados serán más factibles, así el entrenador no caminará sólo sino

recogiendo las aportaciones de todos los miembros del equipo. No obstante, esto exige negociación, llegar a acuerdos, transparencia y honestidad en el proceso. También las metas deben establecerse de forma realista y a partir de las capacidades del grupo (tan malo puede ser exigir por debajo de las metas establecidas, como por encima de lo que los jugadores sean capaces de llegar a hacer).

En el trabajo realizado por Yagüe, Fraille y Rodríguez (2004), se recoge que los entrenadores no están habituados a compartir y negociar de forma grupal sus planes de acción en el ámbito del fútbol. Especialmente en el escenario de la alta competición, los entrenadores desconfían de aquellos colaboradores que les impone el club. Incluso, algunos entrenadores buscan técnicos que nos les puedan hacer sombra. Para atender esas carencias formativas y cuestionar algunas de esas creencias, ligadas a los modelos de entrenamiento tradicional, se diseña un programa de formación permanente a través de un seminario de investigación-acción. La finalidad de este programa formativo es conseguir que un grupo de entrenadores se habitúen a elaborar de forma colaborativa sus programas, a observarse en las prácticas de entrenamiento y a buscar soluciones a los problemas que surgen vinculados con la falta de resultados deportivos o con el funcionamiento del equipo. Para ello, se enseña a este grupo de entrenadores a cómo coordinar las tareas de planificación, puesta en práctica del programa y la evaluación de los resultados.

Desde este trabajo cooperativo se facilita que: la diversidad de los jugadores pueda mejorar la búsqueda de resultados del equipo, las decisiones grupales tengan más relevancia que las individuales, las responsabilidades y los resultados obtenidos sean compartidas, los tiempos de aprendizaje sean menores una vez que el grupo aprende a trabajar, se aprenda a respetar y tolerar las opiniones de los demás desde las sinergias y la cohesión grupal. No obstante, para que este proceso cooperativo sea realmente efectivo se debe evitar que la excesiva diversidad de opiniones pueda ralentizar el proceso de aprendizaje, así como que la responsabilidad de los errores pueda diluirse entre los componentes del equipo debiendo, para ello, establecer una buena coordinación entre todos los componentes del equipo.

d) El respeto y la asertividad. El respeto es una actitud y disposición a mantener una buena relación con los demás, y no subestimar o infravalorar el comportamiento de los compañeros. El respeto se relaciona con el reconocimiento y la dignidad, así como con la atención a los derechos y deberes que uno tiene con los demás (Sennett, 2003). En el escenario deportivo, el respeto representa la manera de relacionarnos de forma amistosa con los demás y valorar la integridad de las personas “fair-play”. Desde el compromiso con los compañeros y con el entrenador. También, el árbitro y el entrenador deben exigir que los jugadores respeten las reglas del juego en beneficio de la propia actividad.

La asertividad se define como aquella cualidad que poseen las personas que conocen sus derechos e intereses y los defienden ante los demás (Mañas, 2011). La conducta asertiva en el deporte se manifiesta cuando el entrenador muestra y defiende sus opiniones, derechos e intereses a los demás sin violar los ajenos, respetando y animando a los jugadores a que expresen sus opiniones (de forma proactiva). En este caso, el educador se debe dirigir a los jugadores con respeto, destacando los aspectos positivos de su práctica, diferenciando lo que es una respuesta no adecuada de lo que representa como persona y señalando aquellas conductas que considere deben mejorar, haciéndoles ver que el error debe formar parte de su aprendizaje. Una de las claves para conseguir un buen nivel de asertividad, es que todas las personas tienen el deber de respetar a las demás, tratarlas con consideración y tener sus derechos en cuenta (Monjas, 2009).

No obstante, según Marina y Valgoma (2000) el respeto, a veces, se confunde con temor y obediencia ciega a la autoridad, acatamiento a todo lo que el adulto dice y reclama. Desde una perspectiva democrática esta conducta no se puede admitir, ya que puede llegar a representar una actitud de dependencia de la autoridad del educador en la toma de decisiones. En el ámbito educativo, el respeto exige no subestimar o infravalorar el comportamiento de los compañeros durante la práctica físico-deportiva. También, está muy relacionado con la atención a los derechos y deberes que uno tiene respecto a los demás, y que se convierten en compromisos a cumplir con el grupo de compañeros y con el profesorado.

Durante la práctica deportiva, los jugadores deben mostrar respeto a las reglas del juego; para ello, el educador debe conseguir que todos los participantes sean capaces de cumplirlas, evitando las trampas y las acciones que puedan atentar la salud de los compañeros. También, se debe utilizar como un forma de establecer un tratamiento digno a partir de favorecer una relación amigable entre los escolares. Es lo que entendemos como "fair-play".

Así, del mismo modo que el educador debe mostrar respeto a los jugadores (ser respetuoso), debe adoptar una actitud que le haga merecedor del respeto ajeno (ser respetable) y le cargue de razones morales para exigir que le devuelvan el mismo tratamiento que dispensa a los demás (ser respetado) (Vaello, 2009). Estos aspectos que presenta el autor dirigidos al escenario educativo, son también de aplicación para entrenadores y deportistas.

e) La resolución de conflictos se puede definir como una confrontación de intereses, percepciones o actitudes entre dos o más partes con intereses y propósitos incompatibles. Los conflictos surgen a partir de un posible desajuste entre el estado presente y el que se desea obtener. En esencia, éstos son elementos consustanciales a la convivencia humana (Burnley, 1993), teniendo en cuenta que no entrañan por sí mismos un valor negativo, si bien tampoco poseen, indefectiblemente, un valor positivo. Aunque, a partir de participar en ese proceso que nos lleva a resolver un problema, a los educadores puede ayudarnos a descubrir los intereses personales y promover nuestro crecimiento personal.

En el ámbito deportivo, el entrenador puede aprender a prevenir el conflicto proponiendo unas normas y unas reglas de convivencia en el grupo, que serán más efectivas cuanto más participen los propios implicados. Asimismo, el educador puede favorecer ese estado de convivencia creando un buen clima de trabajo en el grupo. Siendo importante considerar que competir no excluye cooperar con los demás, a partir de mostrar tolerancia y empatía entre todos dentro de una buena comunicación.

En el caso de incumplimiento de algunas de esas normas, es necesario introducir la figura del mediador. La mediación, junto con otras opciones como el arbitraje y la conciliación, está recibiendo una atención creciente como alternativa en la resolución de conflictos, especialmente, entre adolescentes, dentro y fuera del marco escolar. Su valor se hace singularmente patente en el marco de la actividad física (Ruiz Omeñaca, 2008).

La solución de conflictos pasa por las siguientes fases: a) definir el conflicto con precisión, considerando el tipo de problema, los datos que se poseen y estableciendo a dónde se quiere llegar; b) generar diferentes soluciones al problema; c) evaluar las propuestas utilizando los mismos criterios en cada una de ellas, prediciendo sus consecuencias y considerando los intereses de todas las partes implicadas en el problema; d) seleccionar la mejor o más viable solución, considerando que sea la más

aceptada por el grupo; e) verificar la solución escogida a partir de elaborar un plan de acción que nos permita el logro de la meta; f) evaluar los resultados después de probar el plan de acción (Sanz de Acedo, 2010).

Cuando se ha conseguido resolver el problema, los sujetos que han intervenido en el conflicto deben adquirir un compromiso de actuar a partir de las soluciones adoptadas de forma consensuada. La resolución de esos conflictos, por tanto, no significa sólo poner en marcha soluciones una vez surgido un problema, sino que la ejecución de buenas prácticas ajustadas a las necesidades y ritmos emocionales y cognitivos de alumnos desarrollarán al mismo tiempo buenas respuestas. Siendo los aprendizajes cooperativos una adecuada metodología, ya que pone énfasis en la prevención de los conflictos a partir de desarrollar diferentes habilidades sociales (Fraille, López, Ruiz, y Velázquez 2008).

Por último, a la hora de resolver problemas o conflictos, una labor importante del entrenador, como educador, es la necesidad de tomar decisiones. Esta actividad cognitiva forma parte de las actividades rutinarias de los entrenadores deportivos y supone un proceso que requiere elegir la solución más adecuada para cada una de las tareas a desarrollar. Para conseguir que este proceso sea eficiente, se necesita desarrollar la capacidad para identificar los factores relevantes y actuar de forma eficaz. Según Espar (2010), la primera parte en la toma de decisiones surge de nuestra racionalidad, pero éstas no llegan a plasmarse hasta que gracias a nuestro corazón las hacemos que duren. Mientras que el líder actúa con el corazón, como una cuestión emocional, la dirección de equipo exige racionalidad a la hora de programar, poner en práctica y evaluar el proceso educativo.

3.- CONSIDERACIONES FINALES

Para concluir, consideramos que la relación que se debe establecer entre el coach y los jugadores debe ser la de facilitador del aprendizaje, gracias a que a partir de su intervención, basada en preguntas, el deportista pueda obtener un mejor autoconocimiento, así como redescubrir su motivación; siendo necesario comenzar conociendo la visión que esa persona tiene de sí mismo. Después podemos pasar a definir y diseñar, de forma consensuada, los planes de trabajo tomando como referentes esa visión personal. Cuando los participantes no tienen claro hacia dónde quieren dirigir su trayectoria deportiva, el trabajo para el acompañante es ayudarles, haciéndoles ver que el principal interés debe partir de ellos.

Solamente cuando podemos llegar a relacionar el proceso de aprendizaje deportivo con la visión que tienen esos jugadores a medio/largo plazo, la motivación será más significativa y potente. No hay sueños imposibles, siendo imprescindible la necesidad de fijar plazos para llegar a conseguirlos. No obstante hay que pensar menos en el cuándo y más en el qué estoy haciendo, para qué lo quiero hacer, por qué me quiero dedicar a este tipo de aprendizajes o prácticas y no a otras, etc. Lo realmente importante de los objetivos no es el resultado que se obtiene, como el proceso que se exige hasta conseguirlo. Por tanto, los entrenadores debemos dar prioridad a los objetivos de entrenamiento sobre los de competición, ya que desde la mejora en el entrenamiento se podrá llegar a mejores resultados.

4.- BIBLIOGRAFÍA

Antonelli, F., y Salvini, A. (1978). *Psicología del deporte*. Valladolid: Miñón.

- Bain, K. (2006). *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. Valencia: PUV.
- Burnley, J. (1993). Conflicto. En D. Hicks (comp.). *Educación para la Paz*. Madrid: M.E.C. Morata.
- Covey, S. (2009). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- Echeverría, R. (2006). *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Escudero, J. M. (2008). Las competencias profesionales y la formación universitaria: posibilidades y riesgos. *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, 6(2), 2-20
- Espar, X. (2010). *Jugar con el corazón. La excelencia no es suficiente*. Barcelona: Plataforma editorial.
- Fraille, A. (Coord.), Alamo, J. M., Van De Bergh, K., González, J., Graça, A., KirK, D., De Knop, P., Lombardozzi, A., Macazaga, A., Monjas, R., Romero, S., y Theeboom, M. (2004). *El deporte escolar en el siglo XXI: análisis y debate desde una perspectiva europea*. Barcelona: Graó.
- Fraille, A (Coord.), López, V. M, Ruiz, J., y Velázquez, C. (2008). *La resolución de los conflictos en y a través de la educación física*. Barcelona: Graó
- Fraille, A., De Diego, R. y Boada, J. (2011). El perfil de los técnicos del deporte escolar en un contexto europeo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(42), 278-297.
- Gallwey, W. T. (2006). *El juego interior del tenis*. Málaga: Sirio.
- García Ucha, F. (1996). *Psicología del Deporte. Un enfoque cubano*. Buenos Aires: Ed. Lyoc.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Graça, A. (1994). Os comos e os quando no ensino dos jogos. En A. Graça y J. Oliveira, J. (Eds.). *O ensino dos jogos desportivos*. Oporto: Universidade do Porto.
- Hochman, L. (2010). *La revolución de las relaciones personales*. Barcelona: Urano.
- Johnson, D., Johnson, R., y Holubec, E. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Barcelona. Paidós.
- Johnston, M. (1997). El significado de la colaboración más allá de las diferencias culturales. *Revista Kikiriki nº 46*. MCEP.
- Mañas Rodríguez, M. A. (2011). *Plan estratégico personal*. Madrid: Pirámide.
- Marina, J. A., y Valgoma, M. (2000). *La lucha por la dignidad*. Barcelona: Anagrama.
- Miller, A. (2007). *El cuerpo nunca miente*. Barcelona: Tusquets.
- Moreno, M., y Del Villar, F. (2004). *El entrenador deportivo*. Barcelona: Inde.
- Monjas, I. (2009). *Cómo promover la convivencia: Programa de asertividad y habilidades sociales*. Madrid: Editorial CEPE.
- Ruiz Omeñaca, J. (2008). Educación Física, valores éticos y resolución de conflictos: reflexiones y propuestas de acción. En A. Fraille (coord.), V. M. López Pastor, J. V. Ruiz Omeñaca., y C. Velázquez Callado. *La resolución de los conflictos en y a través de la educación física*. Barcelona: Graó. 65-115.
- Rychen, D. S., y Salganik, L. H. (2006). *Las competencias clave para el bienestar personal, social y económico*. Málaga: Aljibe.
- Sanz de Acedo, M. L. (2010). *Competencias cognitivas en Educación Superior*. Madrid: Narcea.
- Sennett, R. (2003). *El respeto*. Barcelona: Anagrama.
- Vaello, J. (2009). *El profesor emocionalmente competente*. Barcelona: Graó.
- Yague, J. M., Fraille, A., y Rodríguez, M. (2004). Un modelo de formación permanente del entrenador de fútbol. *Apunts*, 75, 50-55.
- Yániz, C. (2008). Las competencias en el currículo universitario: implicaciones para diseñar el aprendizaje y para la formación del profesorado. *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, número monográfico 1º. Recuperado de http://www.redu.m.es/Red_U/m1.
- Zaldívar, D. (2003). *Relaciones interpersonales en Psicología*. La Habana: Editorial Enpes.