

## **El entrenador como líder que hace lo que tiene que hacer y se diferencia del jefe/directivo que hace las cosas bien**

*Según Felipe Scolari, DT de Portugal, “un líder no es aquel que se impone a sus pares, sino el que influye en ellos por sus palabras, sus actitudes, su imagen. Y creo que en el fútbol como en cualquier otro ámbito competitivo, cuantos más líderes haya, mejor. En el Mundial 2002, el líder formal era Cafú, el capitán, pero también había otros líderes natos, como Rivaldo y Ronaldo, o como Roque Junior muy equilibrado o Roberto Carlos, que contagiaba su alegría a los demás”*

Marcelo Lippi, DT de Italia campeón del mundo 2006, también subraya la importancia de que en un equipo haya varios líderes “Cannavaro, Zambrotta, Gattuso, Bufón son líderes, pero nadie decide quienes serán los líderes. Surgen naturalmente durante el trabajo, en las prácticas, y después ejercen el liderazgo en el campo de juego...y el entrenador más que un líder debe ser, y los jugadores así lo tienen que percibir, una guía segura y competente, que conduzca al equipo a la consecución del objetivo. Alguien que no se deje condicionar por subjetividades ni por los medios”.

El entrenador es un coach y un coach lleva al otro a donde quiere llegar.

El buen entrenador es un líder.

Ud. se preguntará con razón ¿Por qué sobran los jefes y los directivos y faltan los líderes?

¿Por qué el líder conduce y el jefe manda, ordena, dirige?

Porqué conducir es solo guiar...

En el corazón de la definición del equipo está la premisa fundamental de que los equipos y el desempeño están inextricablemente conectados. Los equipos verdaderamente comprometidos son la técnica de mejoramiento del desempeño más productiva que tiene la dirección a su disposición, partiendo de que hay resultados específicos por los cuales el equipo es responsable colectivamente y partiendo de que la ética de desempeño de la compañía necesita esos resultados. Dentro de una organización no hay un solo factor más importante para la generación de equipos efectivos que la claridad y consistencia de las normas totales de desempeño de la compañía, o ética de desempeño.

Dentro de un equipo, nada hay más importante que el compromiso de cada miembro con el propósito común y el conjunto de objetivos de desempeño por los cuales el grupo se mantiene a sí mismo responsable. Cada miembro debe creer que el propósito del equipo es importante para el éxito de la compañía y deben ser honestos unos con otros al evaluar sus resultados relativos a ese propósito. Es insuficiente sólo el “poner el mono en la espalda” de cada miembro individual, el mismo mono debe ponerse en la espalda como un todo.

Los objetivos específicos de desempeño son una parte integral de este proceso. Transformar las amplias directivas en objetivos de desempeño específicos y medibles es seguramente el primer paso para un equipo que trata de conformar un propósito común significativo a sus miembros. Las metas específicas proporcionan bases tangibles y claras para los equipos mientras se crean sistemas de medición para la responsabilidad de equipo.

En su núcleo, la responsabilidad del equipo es sobre las promesas sinceras que nos hacemos nosotros y unos a otros. Estas promesas fijan dos aspectos decisivos de los equipos: compromiso y confianza. Prometiendo mantenernos responsables de los objetivos del equipo, los miembros ganan el derecho a expresar sus puntos de vista sobre todos los aspectos de los esfuerzos del equipo y el tener los puntos de vista de los otros también recibe una audiencia justa y constructiva.

Los equipos reales están profundamente comprometidos con su propósito, con sus objetivos y con su enfoque. Los miembros del equipo están muy comprometidos unos con otros, y todos comprenden que la sabiduría de los equipos viene con un enfoque de productos del trabajo colectivo, progreso personal y resultados orientados al desempeño. Todos ellos provienen de perseguir retos de desempeño exigentes.

Cuando usted observa a un grupo de personas que están realmente comprometidas, son responsables de los resultados conjuntos, comparten un fuerte propósito de equipo y tienen

abrazado un enfoque común de solución de problemas, usted sabe que usted está viendo un "equipo real" en acción.

Un consejo hacia la administración sin errores:

Cuando los trabajadores se saben parte de un equipo de trabajo que comparte una visión y unas metas, no tienden a objetar tareas que contribuyen al logro tanto de la visión como de las metas. Una visión para la empresa no se crea sólo con registrar una declaración bonita que pinta un futuro color de rosa. Se crea a diario mientras demuestra a sus empleados cómo trabajar para contribuir al éxito de la empresa y al bienestar de los clientes. Se crea mientras reconoce a cada integrante de su equipo por su contribución para el funcionamiento eficaz del todo. Cuando el equipo comparte esa visión, nadie usará como objeción no es trabajo mío. El trabajo se convierte en el desempeño exitoso del equipo, no importa lo que implique.

"El liderazgo es lo que da a una organización su visión y su capacidad para traducir esa visión en realidad"

"Un gerente es alguien que hace las cosas bien y un líder es aquel que hace lo que hay que hacer"

"Toda organización depende de la existencia de significados compartidos y de interpretaciones de la realidad que facilitan la acción coordinada, las acciones y símbolos del liderazgo enmarcan y movilizan el significado, los líderes articulan y definen lo que hasta ese momento ha permanecido implícito, luego inventan modelo, imágenes y metáforas que proporcionan la mira de una nueva atención"

"El líder está conciente que una responsabilidad esencial es comunicar el plan detallado que moldea e interpreta situaciones, para que las acciones se de los empleados guíen por interpretaciones comunes de la realidad"

- Dirigir se asocia a la autoridad formal
- Conducir se asocia al liderazgo
- El directivo pregunta como y cuando, el líder pregunta que y porque
- El directivo mantiene, el líder desarrolla...
- El directivo posee visión a corto plazo, el líder en el horizonte
- El directivo administra, el líder innova
- El directivo es una copia, el líder un original
- El directivo se centra en sistemas y estructuras, el líder en la gente
- El directivo confía en el control, el líder inspira confianza
- El directivo mantiene, el líder desarrolla
- El directivo hace las cosas bien, el líder hace lo correcto

Aunque no parezca el mundo organizacional y empresarial tiene mucho en común con el mundo deportivo. Y en estas claves de la empresa podemos aprender mucho para el fútbol, ya que los futbolistas son también dirigidos.

A continuación expondré cuatro tests que les darán buena información como entrenadores. Ejemplos prácticos para aplicar rápidamente.

### **TEST**

#### **¿QUÉ NECESITA DE SU ENTRENADOR?**

1. Antes del partido
2. Durante el partido
3. Después del partido

Este es un test que arroja datos.

El jugador puede decir que antes necesita aliento, y que le deseen suerte, durante que lo despierte si se duerme o que lo insulte (alguien puso que así rinde más!) y después del partido que le diga que hizo bien y que tiene que mejorar.

Aporta datos para un DT que contempla el detalle y el uno por uno. También puede pasar que el DT esta en los detalles pero tomado por la escena de la competencia se olvide...

**TEST**

**CARACTERÍSTICAS DEL ENTRENADOR IDEAL**

Nombre:

Fecha:

Rol en el equipo (jugador-entrenador-dirigente-padre-etc.):

1º De la siguiente lista elija los 5 factores que más respeta en un entrenador.

2º De esos 5 factores elija solo 3.

3º De esos 3 factores elija solo 1.

1. Experiencia previa como jugador y éxito como jugador.
2. Experiencia previa como entrenador y éxito como entrenador.
3. Buena apariencia: vestimenta, forma física, aseo.
4. Buenos hábitos de vida.
5. Buenos hábitos de trabajo: ajuste a los horarios, eficiencia.
6. Bien organizado: entrenamientos, reuniones, viajes, etc.
7. Buen comunicador: explicar con claridad, saber escuchar.
8. Disponibilidad: tener siempre tiempo para el jugador.
9. Conocimiento: demostrar conocimiento del juego, tanto de los aspectos técnicos como de los tácticos.
10. Habilidad para enseñar: manifiesta capacidad para corregir errores técnicos y tácticos.
11. Alta motivación: intensidad, compromiso, implicación.
12. Positivo: ánimo, entusiasmo, optimismo, elogios, refuerzos positivos.
13. Buen entrenador en el banquillo: realiza reajustes, analiza y reacciona, hace cambios y variaciones según la marcha del partido.
14. Buen sentido del humor: ambiente distendido.
15. Buena capacidad de liderazgo: en el vestuario y durante el partido.
16. Buen nivel de autocontrol: control emocional, contagia calma y serenidad.
17. Deseo de mejorar: busca nuevos conocimientos, aprende, investiga, se autoevalúa.
18. Honesto y justo con los jugadores: no muestra favoritismo, es "duro pero justo".
19. Abierto a las sugerencias: flexible, escucha las sugerencias de jugadores y ayudantes.
20. Muestra un verdadero interés por los jugadores como individuos: demuestra conocimiento e interés por su vida fuera de la cancha.

(Halliwell, 94)

Coloque sus respuestas aquí:


**TEST**

**OTRO SOCIOGRAMA**

Elija al compañero más:

- Inteligente
- Torpe
- Entrena bien y juega mal
- Juega bien y entrena mal
- Juega bien y entrena bien
- Juega mal y entrena mal
- Técnico
- Táctico
- Disciplinado

- Armador del juego
- Conductor
- Capitán
- Subcapitan
- Solidario
- Egoísta
- Encarador
- Luchador

Este es un test un poco más “denunciador”, si se quiere.  
En el sociograma propiamente dicho es todo mucho más sutil.  
Acá, directamente se nombra al capitán y al sub-capitán.

### *TEST*

SEA DT POR 5 MINUTOS!

El deportista debe armar sus once, pararlos en la cancha con el sistema táctico elegido y es muy interesante lo que puede aparecer.

Quizás aparece algún “tapado” o algo que al DT se le esta escapando, pero el DT debe estar permeable para escuchar.

No se puede hacer con cualquier DT.

Lo mismo si le ofrecemos grabarlo o filmarlo mientras habla en una charla técnica, para que después se vea o se escuche como ejercicio de autocrítica.

No es para cualquiera, pero los resultados suelen ser inmejorables.

Y se puede trabajar y asesorar a un gerente como a un entrenador.

Y recordemos siempre” Cualquiera junta buenos jugadores / empleados, lo difícil es hacerlos jugar en equipo“

Lic. Marcelo Roffé