

**Comunicación, liderazgo e inteligencia emocional en la Gestión de equipo:
conocimientos fundamentales para el futuro entrenador deportivo**

**Communication, leadership and emotional intelligence in team management:
fundamental knowledge for the future sports coach**

Alberto Rafael Aguilera Rivera (ararrivera10@gmail.com) ¹

¹ Maestro en Ciencias del Deporte y Alto Rendimiento.

Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte. Pachuca. México

Licenciado en Administración. Universidad Autónoma Metropolitana.

Unidad Azcapotzalco. Ciudad de México. México.

Director Técnico de Fútbol. Federación Mexicana de Fútbol.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5915-7795>

Resumen

La gestión de equipo es una capacidad básica que debe poseer todo entrenador y formador deportivo. El liderazgo, la comunicación y el manejo de la inteligencia emocional son características propias de una gestión adecuada. La ausencia de estos elementos repercuten en el ejercicio profesional de estos perfiles. El objetivo del trabajo es resaltar la importancia de estos elementos y la inclusión de los mismos en las áreas de estudio de los entrenadores y formadores deportivos en sus diferentes cursos académicos. El método se guía por una introducción que expone el contexto; qué se entiende por gestión de equipo identificando el liderazgo, la comunicación y la inteligencia emocional como aspectos específicos que le competen; la situación al respecto en este perfil profesional y la propuesta académica para una mejor formación en la gestión de equipos; concluyendo en el conocimiento y desarrollo de dichos elementos para un mejor desempeño profesional y organizacional.

Palabras clave: entrenador, educador físico, gestión de equipo, capacidades laborales, formación académica.

Abstract

Team management is a basic skill that every coach and fitness trainer must possess. Leadership, communication and the management of emotional intelligence are characteristics of adequate management. The absence of these elements has an impact on the professional practice of these profiles. The objective of the work is to highlight the importance of these elements and their inclusion in the areas of study of coaches and physical educators in their different academic courses. The method is guided by an introduction that sets out the context; What is meant by team management, identifying each element of the cycle and the specific aspects that pertain to it; the situation in this regard in sports organizations and the academic proposal for better training in team management; concluding in the knowledge and development of these elements for better professional and organizational performance.

Keywords: coach, physical educator, team management, job capabilities, academic education.

Introducción

Cualquier persona que se dedique a la enseñanza, dirigencia y gestión deportiva, ya sea en el nivel formativo, de desarrollo y de alto rendimiento se habrá encontrado con que la exposición de los temas, el tratamiento de la información y el intercambio de ideas frente a un grupo de jugadores tienen que ver con los procesos de gestión de equipos mediante el liderazgo, la comunicación y la inteligencia emocional, que se traducen en actividades que mayormente generan interacciones entre los entrenadores y los jugadores a la hora de estar al frente del equipo (Foresto, 2022). Más de una vez se aprecia entre los entrenadores una serie de actitudes, gestos y oraciones que refieren a la dificultad de hablar en público, de manejar un grupo humano, a la falta de recursos para intercambiar opiniones, solucionar conflictos, establecer la empatía con sus jugadores, por mencionar algunos ejemplos, y se muestran como falta de liderazgo y mal manejo del equipo. Para cualquier profesión estas dificultades representan limitantes laborales dado que el trabajo, como se conoce, tiene que ver con la interacción con otras personas, ya sea para dar o recibir instrucciones, estímulos, información, ideas, mantener relaciones productivas, establecer empatías organizacionales, por citar algunas actividades (Soto, 2024).

Entre las profesiones en el ámbito deportivo que más y mejor deben utilizar los procesos de gestión de personas mediante el liderazgo, la comunicación y el manejo de la inteligencia emocional ya sea de manera individual o grupal, destaca la del entrenador y formador deportivo cuyos componentes docentes se basan en estas capacidades, habilidades y competencias puesto que sus actividades requieren un continuo proceso de interacción y manejo de personas efectivo. No se entiende a un entrenador o un formador deportivo que no posea en un grado aceptable la capacidad denominada gestión de equipo la cual es esencial para el éxito y la organización del mismo. Desde la propia gestión del equipo, un entrenador debe tener una amplia gama de capacidades para liderar efectivamente a su equipo. Un buen entrenador debe combinar tanto las

habilidades profesionales como las intelectuales y emocionales para liderar a su equipo hacia la victoria.

El propósito del presente trabajo es destacar la necesidad de que a través de su formación académica y/o capacitación laboral para obtener el título de entrenador, director técnico, instructor, en el nivel técnico o universitario, los entrenadores y formadores deportivos en general adquieran y desarrolle de manera suficiente y competente la capacidad de gestionar el talento colectivo mediante las herramientas del liderazgo, comunicación y manejo emocional, eficiente y eficaz, para tener un mayor y mejor rendimiento dentro y fuera de la organización, es decir, dentro y fuera de la cancha.

Si bien es cierto que existen trabajos importantes sobre estos tópicos organizacionales, estos se han vertido mínimamente en el ámbito del deporte (Sáiz et al., 2015), concretamente en los perfiles del entrenador ideal. Por lo que la construcción de un perfil para el entrenador en las organizaciones deportivas presentes y futuras no puede soslayar una capacidad fundamental como la gestión entre las personas, pues ésta permea todas y cada una de las actividades y propósitos de la organización de cualquier ámbito o tamaño.

Contexto de la Gestión de equipos en el deporte

Hablar de la capacidad de gestión de equipos mediante el trabajo y desarrollo del talento grupal humano pareciera una facultad inherente a cualquier persona, dada por naturaleza; finalmente todos los individuos de una u otra forma transmiten ideas, sentimientos, emociones, tienen objetivos, manifiestan empatías con otras personas (Chávez, 2015), pero el sentido que aquí se pretende dar es que esta se constituye como un esfuerzo deliberado y consciente para influir en los demás para lograr los más diversos objetivos a través de todos los recursos al alcance, considerando el sentido ético que cualquier individuo debe imprimir a sus acciones. No se trata sólo de gestionar, sino de hacerlo eficiente y eficazmente, salvando las barreras que se presentan logrando

la respuesta adecuada de los receptores. Efectivamente, dirigir es una cualidad que puede ser aprendida; comunicarse y manifestar emociones es una capacidad inherente al ser humano, sin embargo, no todos logran hacerlo adecuadamente, lo que repercute en el nivel de gestión del equipo.

Reconocer la importancia de la gestión a través del liderazgo, la comunicación y el manejo inteligente de las emociones en las organizaciones deportivas puede parecer un asunto obvio, sin embargo, es en el diario acontecer organizacional donde pueden generarse verdaderos conflictos y deficiencias por subestimar la forma en que se establece el proceso de gestión y los efectos que éste tiene en todos los ámbitos (Salanova et al. 2016), desde aquellos que incumben a las relaciones formales e informales hasta las cuestiones más concretas y mensurables como el nivel de comprensión del sistema de juego, la estrategia, la táctica, la disciplina, los hábitos personales, los valores, el compromiso, la resiliencia, el profesionalismo y la competitividad en cancha durante los entrenamientos y los partidos, por citar algunas situaciones.

No se puede entender una organización en general y un equipo en particular sin liderazgo comunicación, inteligencia y emoción, sea que se aborde el asunto desde el proceso organizacional o desde las diferentes técnicas de gestión, o incluso, desde el poder, la democracia, el conflicto y la negociación. El proceso de gestión es de vital importancia para coordinar los esfuerzos de las personas que pretenden llegar a una meta compartida (Chiavenato, 2020).

Cuestiones esenciales que tienen que ver con el trabajo con las personas desembocan necesariamente en el liderazgo, la comunicación y la inteligencia emocional; tal es el caso en el deporte en cuyo espacio se determina la asignación de tareas; coordinación de actividades; objetivos del entrenamiento, ejecución y corrección de los gestos físicos, técnicos y tácticos, plan de juego, control de los recursos, la motivación, la concentración, el trabajo en equipo, evaluación de desempeño y de los resultados, entre otras.

Las personas involucradas en un equipo deportivo interactúan de diversas maneras, con diferentes recursos y allegando al proceso todo un bagaje de expectativas,

conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones que muchas veces podrán no ser compatibles, deficientes o inadecuadas para los demás, es entonces donde la gestión del talento ejerce su función de argamasa del proceso humano-social, ya que la gestión acerca y entrelaza a las personas, las comunica, las vincula y permite colaborar conjuntamente, es decir, la socializa (Chiavenato, 2020).

Es importante destacar que cada organización y cada entrenador establecen de manera deliberada los procesos generales de gestión relacionados directamente con el diseño de la estructura, sin embargo, el estilo de dirección, de comunicación, de los vínculos informales y la propia cultura organizacional, otorgan un carácter único a la gestión. “Cada sistema social y cada individuo tienen su correspondiente sistema de gestionar, en tanto que a los modelos de comportamiento social general corresponden modelos de liderazgo y conducta comunicativa” (Ferrer, 1997. p. 48).

Para muchos entrenadores la complejidad de la gestión se ha intensificado en los años recientes ya que han tenido que enfrentarse, no siempre de manera oportuna, al acelerado avance tecnológico de los medios de información, con la consecuente disponibilidad de una cantidad enorme de información. También han debido afrontar la apertura comercial, que implica relaciones con organizaciones y personas de las más diversas culturas y sus maneras de ejercer el liderazgo, de expresar ideas y emociones. Entonces, hablar de técnicas que se ocupan de mejorar las formas de dirigir y la manera de expresar ideas, emociones y sentimientos que se intercambian al interior de un grupo de trabajo y/o equipo, y entre éste y su ambiente; de dar cuenta de las maneras en que esto se realiza, así como de las diversas variables que impactan el liderazgo y la comunicación, es de clara importancia para el éxito individual y colectivo en un ente deportivo (Guedea et al. 2022).

Por todo lo anterior es necesario que el entrenador conozca qué se entiende por gestión de equipos, la naturaleza y la complejidad de la gestión que se da dentro y en torno a su equipo, las herramientas de que puede echar mano para facilitar el proceso y por supuesto, las dificultades que enfrentará. Será a través de un par de ejemplos en el

ámbito del fútbol como se abordará el tema de la situación en torno la gestión, liderazgo y comunicación, así como el cómo y del porqué de la misma.

Todos los que han practicado fútbol sea a nivel amateur, profesional o de alto rendimiento conocen los códigos para jugar e interactuar tanto con los compañeros y los rivales. Gritos, chiflidos y señales corporales son la clave para entenderse en la cancha y fuera de ella. Sin embargo, no siempre resulta favorable. Ejemplo: José Saturnino Cardoza ex futbolista del Toluca FC (liga mexicana) y de la selección de Paraguay narra lo siguiente:

[...] Partido Paraguay contra Italia en los juegos olímpicos del 93 (sic), se establece la estrategia de salir y achicar la cancha para dejar en fuera de lugar a los jugadores italianos con el tradicional grito de “salimos” pero en idioma guaraní. En una jugada a balón parado el seleccionado italiano Pirlo envía un centro buscando hacer contacto con alguno de sus compañeros, los paraguayos responden dando la indicación en guaraní: “seña”, pero un jugador se queda (Julio González); éste disputa el balón con tres italianos de estatura considerable. En el descanso el jugador se acerca a sus compañeros y les comenta que no le avisaron y no entiende guaraní (Canal Dr. García, 2020).

Afortunadamente no hubo consecuencias negativas por este hecho y el equipo paraguayo avanzó en el torneo y el asunto quedó más como una anécdota que como un problema de falta de gestión, liderazgo, comunicación y entendimiento entre los jugadores.

Otro ejemplo del liderazgo, comunicación, sentimientos y emoción, y su importancia en los grupos y los equipos de trabajo en el deporte lo refiere el ex jugador y ex entrenador mexicano Enrique “el ojito” Meza que en un programa radiofónico comentó lo siguiente:

[...] yo trabajaba en fuerzas básicas y no me expresaba bien. Todavía me cuesta trabajo porque soy una persona sin estudios; y no me expresaba bien. Me fui a meter a un lugar allá por Insurgentes y fui a tomar clases de oratoria...el primer día me costó mucho trabajo inscribirme y aceptar porque yo me rascaba la oreja, me acomodaba el calcetín si yo tenía que expresarme; son como muletas para la inseguridad y fui a ese lugar y el doctor supo quién era.... y un día me dijo ven acá Enrique tienes mucho de actor, pero de orador nada; quería renunciar, yo no quería regresar, ¡no puedo! ¡No puedo! Era un tema dificilísimo para mí el hablar (Canal W radio México, 2023).

Una aproximación a los ejemplos anteriormente citados parte del hecho de que es evidente que se encuentran involucradas relaciones informales, sentimientos, suposiciones, percepciones distorsionadas y expectativas, así como relaciones formales, interacciones, instrucciones expresas y tácitas, delegación de funciones de manera real y en forma supuesta y en ambos casos manifestaciones directas del liderazgo, comunicación y emociones entre las personas involucradas en estos episodios. En esto reside precisamente la complejidad y la importancia de la gestión de un equipo deportivo y el factor humano.

Una manera de abordar la temática en la gestión y la importancia de ésta es definiendo qué se entiende por gestión de equipo siguiendo el proceso de manera esquemática e identificando en cada elemento del ciclo los aspectos específicos que le competen.

Gestión de equipos en el deporte

Para Chiavenato (2020) la gestión de equipos de trabajo es un conjunto de procesos para la planeación, la organización, la dirección y la coordinación de un grupo humano dentro de una organización con el fin de lograr un objetivo. Aplicada a un equipo deportivo abarca todas las estrategias implementadas por el entrenador para coordinar

el trabajo colaborativo entre los jugadores y dirigir los esfuerzos colectivos hacia un objetivo compartido. Esta tarea implica la planeación y la organización de agendas y de actividades, la delegación de funciones y responsabilidades y la creación de un ambiente de trabajo armónico, así como del adecuado liderazgo, el manejo de la inteligencia emocional, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva.

Naturalmente, esta definición contempla la existencia de malas y buenas formas de gestión de equipos. En palabras de Chiavenato (2020), adaptadas y enfocadas a la organización deportiva, cuando un equipo carece de líder, no realiza sus funciones, es irresponsable, no tiene una buena dinámica de colaboración y carece de una planeación, organización, dirección, coordinación y control interno, se interpreta que ha sido mal gestionado. Por el contrario, una gestión de equipos óptima considera a la planeación, la organización, la dirección, la coordinación, la evaluación y el control sujeta a un buen liderazgo que entiende a todos por igual, atiende las inquietudes y emociones de los suyos, mantiene una buena comunicación que escucha y entiende las necesidades de los jugadores. De esta manera, todos crecen y el espacio de trabajo se convierte en un lugar lleno de compañerismo y productividad, de la mano de buenas prácticas organizacionales.

En la obra de Vélez (s.f.), la teoría es general, pero enfocada al deporte, expresa que la gestión de equipos es importante por las siguientes razones:

- Determina una ruta a seguir bajo una guía que establece procesos de trabajo que hacen posible el logro de los objetivos.
- Facilita la solución de problemas a través de un mejor razonamiento de las ideas y las emociones implementando tácticas de negociación y participación.
- Fomenta la comunicación entre el entrenador y los jugadores, en la que se comparten diferentes puntos de vista, sin necesidad de entrar en conflictos.
- Reconoce la importancia de todos los jugadores, ya que comprende que el punto de vista de cada uno de los miembros es relevante y único.
- Alinea a todo el equipo con los objetivos de la organización para promover el crecimiento de todos: nadie se queda atrás.

- Brinda una visión completa de las habilidades y necesidades de cada miembro del equipo, impulsando nuevos retos y reconociendo las fortalezas de cada elemento.

Sin embargo, ¿cómo se puede llevar a cabo esta gestión de forma exitosa? Lo primero que se debe tener bien claro es el papel del entrenador. En este caso los aspectos de liderazgo, de comunicación y del empleo de la inteligencia emocional son componentes esenciales para el éxito de un entrenador.

Liderazgo

Un entrenador exitoso debe ser un líder en el campo y fuera de él. Espinoza y Pérez (1995) entienden al liderazgo como la acción de influir en los demás; como las actitudes, conductas y habilidades para dirigir; orientar y motivar; vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas; todo encaminado a lograr los objetivos deseados. La capacidad de influir en los demás mediante la enseñanza, la transmisión de conocimientos, de inspirar y motivar a los jugadores es esencial para lograr un rendimiento óptimo. Un líder debe establecer metas claras y precisas, transmitir una visión compartida y fomentar la empatía, la asertividad, la cohesión y el trabajo en equipo (Oblitas, 2020).

Comunicación

La comunicación efectiva es un aspecto fundamental en el rol del técnico. De forma general se entiende a la comunicación como un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información entre dos o varias personas, de manera verbal o no verbal, donde se establece un contacto en el ámbito racional y emocional entre los participantes y donde se ejerce una influencia recíproca. La comunicación permite relacionarse con otras personas, entablar vínculos y expresar

las ideas, emociones y sentimientos. El proceso comunicativo es esencial para la vida en sociedad: permite que los seres humanos se expresen y compartan información entre sí, establezcan relaciones, lleguen a acuerdos y sean capaces de organizarse (Gómez, 2016). Además, la comunicación se puede poner en práctica a través de un lenguaje verbal, escrito o no verbal. Si se opta por la primera opción, la comunicación se manifiesta a través del lenguaje hablado, si se realiza por la segunda se elige la escritura, la imagen o cualquier elemento gráfico que puede ser interpretado; por el contrario, la comunicación no verbal se basa en gestos o se fundamenta en el lenguaje corporal. Las tres opciones pueden intercambiarse por medio de medios físicos, electrónicos y digitales (Ferrer, 1997).

La persona que más influye en el deportista es el entrenador (García Ucha, 2002), se debe reconocer que en el seno de las relaciones interpersonales entre el entrenador y el deportista la comunicación consolida las condiciones para obtener los rendimientos propuestos en los entrenamientos y las competencias. Un entrenador debe ser capaz de transmitir claramente sus ideas, conceptos, sentimientos, deseos y establecer un proceso de retroalimentación con sus jugadores para tener claro la estrategia, los medios, los alcances y los objetivos a alcanzar. La capacidad de adaptar su estilo de comunicación a cada jugador y extenderlo al equipo comprendiendo sus necesidades individuales y colectivas, es crucial para maximizar el rendimiento y el desarrollo de cada jugador y del equipo en su conjunto. Además, un buen entrenador debe ser un oyente activo, fomentando la participación y el diálogo abierto (Ballesteros-Herencia, 2011).

Inteligencia emocional

Diversos estudios señalan la importancia del manejo de las emociones en las personas dedicadas a la actividad física y deportiva. La inteligencia emocional es capacidad de controlar y regular los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción. La inteligencia emocional se concreta en un amplio número de habilidades y rasgos de personalidad: empatía,

expresión y comprensión de los sentimientos, control del carácter, independencia, capacidad de adaptación, simpatía, capacidad de resolver los problemas de forma interpersonal, habilidades sociales, persistencia, cordialidad, amabilidad y respeto (Verdugo et al., 2023).

Ésta es crucial para un entrenador, ya que implica la capacidad de comprender y gestionar las emociones propias de las actividades. Un técnico con alta inteligencia emocional es capaz de mantener la calma en situaciones de presión, tomar decisiones acertadas y gestionar los conflictos internos del equipo. Además, la empatía y la habilidad para entenderse con los jugadores de manera efectiva son cualidades que permiten al entrenador establecer relaciones sólidas entre éstos y él, generando certeza, confianza y motivación (Becerra, 2021).

Pasos para una óptima gestión de equipo

Una vez establecidos los elementos de la comunicación el liderazgo y la inteligencia emocional como parte del proceso de gestión, se define y describe lo que el entrenador debe realizar paso a paso para obtener una óptima gestión. Tal como lo indica Chávez (2015), los pasos son los siguientes:

- a) Tener los objetivos claros, definidos, consensuados y medidos: cada miembro del equipo debe saber qué tarea le corresponde a sí mismo y a sus compañeros, así como saber qué objetivos se persiguen con ella. De esta manera, dedicarán su tiempo y esfuerzo a conseguir el éxito y los resultados planteados. Ir evaluando, analizando y mejorando las actuaciones del grupo será una tarea a abordar para así tomar las decisiones con mayor celeridad, concreción y conocimiento de causa buscando alcanzar el objetivo final.
- b) Definir de manera clara las responsabilidades, los roles y los derechos de los miembros del equipo: cada miembro del equipo habrá sido escogido por sus capacidades y así ha de trabajar. Es importante definir los roles, las

responsabilidades y los derechos de cada uno de ellos para que se centren en su labor. Eso sí, teniendo claro el objetivo final para que todos trabajen en una dirección. Esto, junto al anterior punto, evitará en teoría, problemas y conflictos entre ellos.

c) El proceso ha de ser claro y concreto: la definición y la claridad en el proceso permiten que los jugadores sepan el camino para lograr el éxito. Si los miembros del equipo conocen el proceso con claridad serán mucho más efectivos y tendrán un mejor y mayor rendimiento.

d) Deben participar todos los miembros del equipo: si bien es cierto que el compromiso individual es el pilar del buen rendimiento, la efectividad y la competitividad; buena parte de ello también es responsabilidad de que cada uno de los miembros se sienta parte del equipo. Ese sentimiento de grupo, de estar trabajando por un objetivo común, favorece que se trabaje mejor, con entusiasmo y de manera más efectiva.

e) Debe haber un buen clima organizacional: el clima organizacional para Córdova et al., (1998), es la percepción que se tiene de la cultura organizacional, es decir, de la filosofía, las normas, la ideología, los valores y las emociones que rigen y dan identidad a un equipo. Se construye a partir de la actividad rutinaria, de la convivencia, de los eventos particulares y colectivos, la superación de los conflictos y la participación y democratización en la toma de decisiones. Es muy importante que éste sea favorable o positivo, porque puede afectar a la eficiencia, la eficacia y el rendimiento de la organización, además de brindar a todos los miembros del equipo una mejor calidad en las relaciones formales e informales (García-Solarte, 2009).

En el deporte el clima organizacional se debe entender como el ambiente material, intelectual y emocional de una organización y se genera a partir de la percepción que tienen los integrantes del propio equipo. Es un fenómeno que se da como consecuencia de diversas de variables, como la cultura, la disciplina, los valores, el trato entre los jugadores y las relaciones formales e informales. Está directamente

relacionado con las ideas, emociones, pensamientos y motivaciones de todos y cada uno de los miembros del equipo (Sáiz et al., 2015).

El entrenador debe ser capaz de entender, atender y analizar su clima organizacional, es decir, comprender a los individuos y las estructuras de su equipo, así como medir el impacto de su liderazgo con el objetivo de mejorar la situación y como consecuencia de mejorar la eficiencia, la eficacia y el rendimiento de la organización.

f) Deben apoyarse y confiar unos en otros: resulta necesario recompensar los avances, tanto del colectivo como los individuales y reconocerlos de manera adecuada para que exista una mayor capacidad para el aprendizaje y para encarar las mejoras organizacionales. Si los miembros del equipo conocen el proceso con claridad serán mucho más productivos.

g) Resolución de problemas: el mundo del deporte está lleno de desafíos y obstáculos. Un entrenador líder debe tener habilidades sólidas para la resolución de problemas. Esto implica la capacidad de analizar situaciones complejas que derivan en problemáticas; tomar decisiones efectivas, adaptarse a diferentes escenarios y entender las diferentes manifestaciones emocionales que se generan por ello. Un entrenador con habilidades de resolución de problemas también es capaz de identificar las fortalezas y debilidades de cada jugador y del equipo, diseñando estrategias mentales y emotivas en entrenamientos específicos con el fin de mejorar el rendimiento general (Salanova et al., 2016).

h) Conducir reuniones individuales y colectivas: en este sentido, es pertinente que el entrenador esté familiarizado con las técnicas de la entrevista y de las presentaciones colectivas, son herramientas fundamentales para el manejo de estas situaciones particulares de liderazgo y comunicación. En todo caso, es menester aplicar lo que ya se ha comentado de la expresión verbal, escrita y no verbal. Además, debe contar con las técnicas de manejo de grupos y la inteligencia emocional para saber manejar la discusión, los debates y por supuesto la capacidad de reconocer y evitar errores.

i) Conocer los medios de comunicación: el avance tecnológico permite disponer de aparatos cada vez más sofisticados que apoyan o intervienen en el proceso de comunicación y de liderazgo. Ya se puede establecer contacto visual en una conversación digital; es posible tener acceso a información de todo el mundo a través del internet; el manejo de datos ya no constituye un problema; los satélites permiten un gran dinamismo en las telecomunicaciones. Pero todo esto es relevante conocer y emplear estas tecnologías para mejorar el intercambio de información entre los seres humanos y particularmente de los equipos y su entorno.

Con todo esto, es bueno regresar a los ejemplos expuestos en párrafos anteriores e identificar deficiencias en la gestión de equipo, ante los eventos suscitados. En el primer caso, se puede identificar un problema de comunicación con el (los) emisor(es) y la estructuración de un mensaje incompleto ya que se asignan y entrena tareas sin señalar claramente los puntos y los objetivos, así como las herramientas para lograrlos. Además no se indica a todos y cada uno de los jugadores, lo que muestra también la ausencia de liderazgo, tanto del entrenador como de los propios compañeros, por lo que supone que no existe éste, pues no se indican roles y funciones, las tareas no están bien definidas, no son consensuadas y se observa que tanto el emisor como el receptor no contemplaban las dificultades que encierra establecer una gestión de equipo clara, abierta y en dos sentidos, que permitiera tener la información y el conocimiento de la situación imperante para controlar la situación y dejar en fuera de juego al jugador rival.

En el caso del ex entrenador se aprecia que se reconoce a sí mismo como una persona poco preparada, tanto académicamente como en experiencia; las limitantes que presenta en la gestión de equipo, expresadas en el nulo conocimiento de la comunicación efectiva afectarían el liderazgo y el manejo de las emociones inteligentemente, por lo que se decide a tomar un curso de oratoria a fin de aprender a hablar ante un grupo humano a quienes debe compartir ideas, conceptos, conocimientos, sentimientos, etcétera, de aspectos formativos, de desarrollo y alta competencia en el fútbol. Nunca es mala idea hacer una introspección de cómo se quiere dirigir un equipo. En los hechos éste

entrenador reconoció sus debilidades, pero las convirtió en áreas de oportunidad para mejorar no sólo como entrenador, sino como persona y sobre todo, para ejercer una mejor gestión de equipos, lo cual logró dados los resultados obtenidos en su carrera como director técnico del fútbol mexicano.

Estos ejemplos son solo dos entre la enorme gama de problemas que la gestión de equipo deficiente puede generar. Por lo tanto, es importante que cualquier entrenador y/o formador en posición de mando desarrolle una eficiente y eficaz capacidad de gestión que le permita obtener la mejor colaboración de sus jugadores, seleccionar la información pertinente para la comprensión de lo indicado, comunicar adecuadamente y así incidir en la enseñanza y en la consecución de los objetivos organizacionales (Salanova et al., 2016).

Hasta aquí ha quedado de manifiesto que los entrenadores, en el afán de mejorar su desempeño, deben reconocer cómo se da el proceso de gestión en sus equipos y tratar de apoyar en su perfeccionamiento para evitar errores en las decisiones e insatisfacciones innecesarias. Que un entrenador tenga una capacidad de gestión de equipo desarrollada mediante el conocimiento y la racionalidad lo situará en condiciones de realizar mejor las tareas de coordinación y dirección de sus jugadores, así como de comprender con mayor precisión la misión, los objetivos y las estrategias indicadas.

Propuesta académica para mejorar las capacidades y competencias para la gestión de equipos en la formación de los entrenadores

En las organizaciones deportivas la gestión de equipos debería jugar un papel fundamental en la construcción de nuevas relaciones de colaboración entre las personas que permitan a los jugadores y al entrenador ofrecer y desarrollar lo mejor de sí mismos en aras del logro de los objetivos y el bienestar común. Para el entrenador en ejercicio de su oficio, las propias dificultades del trabajo cotidiano pueden ser el detonante para

desarrollar las capacidades antes señaladas, sin embargo, éstas deben ser un objetivo claro en el proceso de formación de los futuros entrenadores.

En las reflexiones que se vuelcan en torno a cuál sería el mejor perfil del entrenador para los próximos años parece existir una gran preocupación por lo operativo, es decir, el estudiante debería adquirir el mayor número de conocimientos y herramientas que le permitan funcionar adecuadamente en una organización deportiva. Por lo tanto, ante el dinamismo del conocimiento y los saberes en el ámbito del deporte y la activación física sería necesario mantener permanentemente al entrenador actualizando su saber mediante una capacitación continua en torno a diferentes temas (Aguilera, 2024), entre ellos la capacidad de gestión de equipos.

Se considera que la formación actual y futura de los entrenadores debería enfocarse al desarrollo de actitudes y capacidades que permitan una adaptación activa ante los retos del mundo moderno, esto significa que el entrenador debería estar en condiciones de conocer, analizar y explicar su realidad deportiva, en primer lugar para sobrevivir en ella y cambiarla en el sentido que considere organizacionalmente conveniente. En este orden de ideas, desarrollar la capacidad de gestión de equipos en los estudiantes de los cursos de entrenadores a nivel técnico y superior tendría que ser un propósito deliberado a través de toda su formación y para ello tendrían que revisarse tres aspectos: primeramente, el plan de estudios y la orientación que cada asignatura tiene respecto de la gestión de los equipos, las actividades extracurriculares y la práctica docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Respecto al plan de estudios, ya sea que se piense en un entrenador para el sector público, privado y social como un líder, sea en los niveles de formación base, de desarrollo o de alto rendimiento, es necesario para cualquiera de ellos poderse comunicar de manera efectiva, de emplear la inteligencia emocional para una mejor dirección del equipo, por lo que una materia específica puede ser una forma de hacer conscientes a los alumnos de estas habilidades básicas y sus implicaciones en el ámbito de trabajo deportivo. La materia, que puede llamarse “gestión directiva de un equipo deportivo”, tendría como propósito que el alumno conozca los procesos de gestión de

equipos en las organizaciones deportivas y las herramientas básicas para desarrollar sistemas de liderazgo, comunicación y manejo de la inteligencia emocional eficientes y eficaces dentro y fuera de la organización y los equipos deportivos, además de adquirir en lo personal la capacidad de gestión del factor humano. Los contenidos pueden ser:

- Componentes de la gestión de equipos.
- Habilidades personales para la gestión de equipos.
- El liderazgo, la comunicación y la inteligencia emocional como factores de la gestión de equipos.
- Estrategias de gestión organizacional.
- Evaluación de la gestión organizacional.

De manera complementaria sería conveniente incorporar en otras asignaturas temas relativos a la gestión con una orientación específica al campo de aplicación real. A manera de propuesta algunos temas pueden ser:

- Administración: la gestión en la coordinación de áreas funcionales en el ámbito de la formación, desarrollo y perfeccionamiento de los deportistas y su vinculación con los estilos de dirección.
- Psicología: la motivación, el trabajo en equipo y el manejo de conflictos a través de los mecanismos de liderazgo, comunicación y la inteligencia emocional.
- Comunicación. La gestión del proceso de comunicación assertiva en la organización y los grupos de trabajo.
- Sociología de la organización: los procesos de socialización, la cultura organizacional y el liderazgo.

Seguramente en otros ámbitos podrían abordarse áreas específicas, por ejemplo, algunos temas podrían impartirse a manera de seminarios o talleres para facilitar el manejo de las emociones relacionadas a la comunicación y el liderazgo.

En cuanto a las actividades extracurriculares, debería generarse una oferta más amplia y específica para los estudiantes de los cursos de entrenadores, para que sean ellos

quienes definan sus necesidades particulares y los profesores puedan asistirlos. Algunas podrían ser:

- Clubes de lectura: relativos a diferentes temas vinculados a la formación de entrenadores o algunos otros que puedan ser de utilidad en su formación.
- Círculos de estudio: estos espacios tendrían como propósito que los mismos alumnos se apoyen entre sí para un mejor aprendizaje.
- Talleres de desarrollo directivo: destacando problemas relativos a la comunicación y el liderazgo organizacional.
- Mesas redondas de estudiantes: con temas de actualidad y una orientación a la generación de propuestas de mejoras organizacionales.
- Prácticas profesionales: convenios con organizaciones públicas, privadas y sociales para el desarrollo de proyectos específicos donde los alumnos pongan en práctica sus habilidades y conocimientos.

En cuanto a la práctica docente, se considera elemental romper con el esquema de la educación tradicional en la cual el alumno es un ente pasivo respecto de su propio proceso de aprendizaje; en donde el profesor se constituye en el único orador. Asimismo, es menester que todas las asignaturas tengan una orientación teórico-práctica para propiciar una mayor interacción entre el profesor y el alumno; entre la teoría y la práctica (García, 2022).

La actualización del personal docente tendría una importancia sustantiva en esta propuesta, dicha tarea tendría que facultar a los profesores básicamente para redefinirse como guías y promotores del aprendizaje, alejados del protagonismo y el individualismo que hoy son un obstáculo para el trabajo académico del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Hasta aquí esta propuesta, que por supuesto no agota las posibilidades ni lo que puede hacerse para generar una mejor capacidad de gestión de equipos en los estudiantes de cursos de formación de entrenadores. Si bien es cierto, lo antes dicho implica algunas dificultades en cuanto a programación de actividades, recursos, iniciativa, etcétera, todo

ello es salvable si en el ánimo de la comunidad académica y deportiva se logra sembrar la inquietud de que una mejor preparación y capacitación puede conducir al hombre a mejores condiciones de ejecución de las actividades y a una convivencia donde impere el trabajo profesional y por lo tanto se imponga la eficiencia, la eficacia y la calidad como forma de vida.

Conclusiones

Los procesos de gestión en cualquier espacio y tiempo deportivo constituyen el elemento técnico de la organización por excelencia, permiten a la misma expresar y desarrollar sus capacidades y cualidades, a nivel individual y colectivo, así como mantener viva su creación, mantenimiento y progreso.

Existe una necesidad imperante de mejorar la gestión al interior de las organizaciones y los equipos deportivos con el propósito de lograr los objetivos de los mismos, pero sobre todo con la idea de establecer relaciones de trabajo en donde impere la eficiencia, la eficacia, el rendimiento y la calidad.

Ante dificultades o barreras de toda índole en el proceso de gestión de equipos dentro de los espacios deportivos existe un número creciente de técnicas que permiten eliminarlas o por lo menos mantenerlas en un nivel aceptable para posibilitar el logro organizacional. Es indispensable que el entrenador conozca y desarrolle las habilidades necesarias para realizar con efectividad su labor de liderazgo, de comunicación y de manejo de la inteligencia y la emoción en sus jugadores que se refleje en las ejecuciones deportivas y organizacionales.

El estudiante de los cursos de formación de entrenador a nivel técnico y superior requiere actualmente desarrollar su capacidad de gestión de equipos a través de actividades curriculares y extracurriculares en los planes de estudio que le permitan lograr la eficiencia, la eficacia y la calidad en los procesos laborales, así como avanzar hacia formas de convivencia entre él y el equipo de colaboradores para cumplir efectivamente con los objetivos trazados y donde se abandonen paulatinamente la falta

de conocimiento, la ausencia de liderazgo, la errática comunicación, la falta de entendimiento en la organización y sobre todo la falta de resultados positivos deportivos y organizacionales.

Conflicto de intereses: inexistente.

Financiamiento: propio.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, R. A. R. (2024). La capacitación en las organizaciones deportivas: un proceso continuo de mejora laboral y organizacional. *Revista Educación Física Chile*, (279). Recuperado a partir de <https://revistas.umce.cl/index.php/refc/article/view/2929>
- Ballesteros-Herencia, C. A. (2011). *La Comunicación en la Gestión Deportiva* [Universidad de Castilla-La Mancha]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12262.57920>
- Becerra, P. B. A. (2021). Influencia de las emociones en las jugadoras de fútbol: revisión de literatura. *VIREF Revista De Educación Física*, 10(1), 51–67. Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/viref/article/view/343194>
- Canal Dr. García. (6 de dic 2020). *Martinoli con el Dios del chorizo power José Saturnino Cardozo*. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=wvSjL4oY7L8>
- Canal: w radio México. (31 Agosto 2023). *Enrique "El Ojitos" Meza, extraño mucho al FÚTBOL*. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=IB6n-SV5GU&t=1121s>
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGrawHill Education.

- Córdova, V. A. O., Gudiño, P. P., Hernández, M. E. R., Sánchez, M., A., & Font, P.I. (1998). Un enfoque del estudio de la cultura organizacional. *Revista Gestión Y Estrategia*. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1998n14/Cordova>
- Espinosa, I. E., & Pérez, C. R. (1995). Liderazgo y valores culturales en México. UAM-A. *Revista Gestión y Estrategia*, (7), 123-135. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1995N07/Espinosa>
- Ferrer, E. (1997). *Información y comunicación*. Fondo de Cultura Económica.
- Foresto, W. M. (2022). El papel del entrenador en el desarrollo del deportista a largo plazo.
- Revisión bibliográfica. *EmásF: revista digital de educación física*, (77), 42-51. https://emasf.webcindario.com/El_papel_del_entrenador_en_el_desarrollo_del_deportista_a_largo_plazo.pdf
- García, R. A. M. (2022). La importancia metodológica en la elaboración de programas de educación superior. (Caso de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-A). *Revista Gestión y Estrategia*, (24), 154-159. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2003n24/Garcia>
- García-Solarte, M. (2009). Clima Organizacional: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- García Ucha, F. E. (2002). *Comunicación entrenador deportista*. Recuperado a partir de <http://psicologiadeldeporte.space/articulo/comunicaciónentrenadord deportista>
- Gómez, F. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6.
- Guedea, D. J. C., Nájera, L. R. J., Zapata, O. P., López, G. L., Casas, M. M., Morquecho, S. R., & Medina, F. D. R. (2022). Percepción acerca de las funciones y el nivel de conocimiento general en entrenadores de basquetbol en México. *Revista Mexicana De Ciencias De La Cultura Física*, 1(2), 1-14. <https://doi.org/10.54167/rmccf.v1i2.970>
- Oblitas, G. I. A. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 89-98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>

- Sáiz, S., Lorenzo, A., Leite, N., & Gómez, M. (2015). La relevancia de la gestión del equipo en el éxito deportivo. *Rendimiento en el deporte, Revista Kronos*. Recuperado de <https://g-se.com/la-relevancia-de-la-gestion-del-equipo-en-el-exito-deportivo-1906-sa-M57cfb272612a9>
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184. Recuperado a partir de <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf>
- Soto, A. A. (2024). La profesionalización del entrenador deportivo: hacia la intermodalidad educativa. *Transdigital*, 5(9), e331. <https://doi.org/10.56162/transdigital331>
- Vélez, C. (s.f.). *Gestión de equipos de alto desempeño*. Recuperado a partir de: <https://www.pragma.com.co/academia/conceptos/como-se-gestionan-los-equipos-de-alto-desempeno>
- Verdugo, J. E., Villavicencio, J., Calderón, G. D., Román, A. N., & Maureira, F. (2023). Habilidades emocionales en estudiantes de Educación Física de una universidad de Chile. *Revista Educación Física Chile*, (276). Recuperado a partir de: <https://revistas.umce.cl/index.php/refc/article/view/2453>