

Dimensions de la figura de l'entrenador professional en els esports d'equip

Ángel Vales Vázquez

Alberto Areces Gayo

Ciencias da Actividade Física e o Deporte

A Coruña

Paraules clau

entrenador professional, esports d'equip, dimensions i competències

Abstract

In this article we ponder on one of the central figures in the phenomenon of sport: the coach. The progressive professionalisation and commercialization experienced in sport today, demands from the professional coach an adaptation to these new circumstances. The classic concept of the coach as a specialist in technical aspects of a concrete sporting modality has been notably overcome lately. As well as being an authentic specialist in his sporting discipline, a coach must have a talent for public relations, the management of human resources and the establishment of sporting projects.

Resum

Amb el present article es pretén reflexionar sobre una de les figures centrals del fenomen esportiu: l'entrenador.

La progressiva professionalització i comercialització soferta a l'esport en l'actualitat, demanda de l'entrenador professional una adaptació a aquestes noves circumstàncies. El concepte clàssic d'entrenador com a especialista en aspectes tècnics d'una modalitat esportiva concreta ha estat notablement superat en els últims temps. L'entrenador, a més a més de ser un autèntic especialista en la seva disciplina esportiva, haurà de tenir bones aptituds per a les relacions públiques, la gestió de recursos humans, l'establiment de projectes esportius...

Introducció

L'entrenador d'esport professional, al contrari de la imatge que alguns procuren defensar, no és un "superhome". Té els seus dubtes, pors, preocupacions i s'equivoca, com qualsevol ésser humà. (Araújo, 1995).

El conjunt de circumstàncies que embolcallen actualment la direcció de grups humans amb objectiu de rendiment o alt rendiment (obtenció de resultats reeixits, important pressió social, interessos econòmics i també polítics elevats...) determina que tant les capacitats com la formació necessària per a aquesta feina, no hagi d'aturar-se en allò que és l'exclusivament tècnic i específic de la matèria o professió en qüestió.

En l'àmbit de l'esport i, més concretament, en el de l'entrenament esportiu professional, l'entrenador representa la màxima autoritat en la conducció d'individus (esportistes) o grups d'elit (equips), l'activitat dels quals estarà orientada, d'una banda, a l'obtenció d'un màxim rendiment en el termini de temps més curt possible i, d'altra, a la consolidació d'aquests resultats a llarg termini. Aquesta necessitat d'obtenir resultats reeixits en la competició esportiva, on els factors de rendiment acostumen a presentar-se amb una configuració complexa, multidimensional i sinèrgica de capacitats individuals i/o col·lectives i d'elements interns o externs al mateix esportista o equip, determina que el perfil de l'entrenador hagi de respondre a trets que necessàriament ultrapassin allò que és estricta-

ment tècnic-esportiu (conducció del procés d'entrenament, direcció de l'equip en la competició, coneixements inherents a la tècnica, tàctica i preparació condicional...) i contempla, paral·lelament, una altra sèrie de dimensions que, com a mínim, responen al grau de complementàries.

Amb el que acabem de dir, sembla clar que la tasca de l'entrenador no se circumscriu únicament a la seva funció de tècnic esportiu especialitzat, sinó que, a més a més, ha d'abastar d'altres aspectes que, de forma conjunta amb aquesta funció i tan rellevants com ella, la completen. Des de la nostra perspectiva, entenem que el conjunt de dimensions que caracteritzen la figura de l'entrenador com a tal, es poden englobar en quatre grans àrees d'intervenció (figura 1).

Ara com ara, tota entitat esportiva moderna, professional o semi-professional, basa el seu funcionament en un pla estratègic d'acció, també anomenat projecte de club, en el qual es defineixen les línies mestres d'actuació en els diferents nivells organitzatius que l'estructuren internament. Una part essencial d'aquest pla d'organització general és, o hauria de ser, el denominat **projecte esportiu**, on es recull tota una filosofia d'actuació pel que fa a la parcel·la esportiva del club (transmissió de valors i normes de conducta, definició d'estil de joc, directrius per a la política de fixatges, caracterització dels objectius esportius...), i en el qual una quota elevada de la responsabilitat d'estructurar-lo i/o executar-lo, hauria de recaure en la figura de l'entrenador. De la mateixa manera, però en aquest cas en un pla menys conceptual i més operatiu, l'entrenador haurà d'afrontar amb rigor i professionalitat, d'una banda, l'estructuració, direcció i control del treball d'un equip a fi que aquest obtingui i consolidi un alt rendiment en la competició, és a dir, actuar com a tècnic **esportiu especialitzat**. I de l'altra banda, cal que sigui capaç d'establir un sistema racional de **gestió dels recursos humans** que té a la seva disposició per tal de crear un clima com més favorable millor per al treball en grup en un context de condicions d'alta exigència en termes de resultats. Final-

ment, a causa de la pressió social que pateix (mitjans de comunicació, prestigi professional, imatge pública...), una altra de les facetes que caracteritza el ventall de competències de l'entrenador, és la de demostrar una actitud professional que posi en evidència habilitat/capacitat per a les **relacions públiques** en diferents situacions que se li presentaran, sia com a generador o centre d'informació en la seva relació amb diferents estaments (mitjans de comunicació, socis, directius), o sia com a element que ha de contribuir a desenvolupar i formar la comunitat esportiva del seu voltant mitjançant la participació en actes socials, cursos o col·loquis de la seva especialitat, on procurarà transmetre part de la seva experiència.

Finalment, ens agradaria aprofitar l'avenç per destacar la nostra preocupació per la situació d'incertesa, interinitat i condició de supervivència en què es troba actualment la professió d'entrenador. La realitat actual de l'esport professional, amb una clara tendència mercantilista i empresarial, aboca el director esportiu a un context d'actuació que es pot considerar contradictori (figura 2). D'una banda, aquesta comercialització i mercantilisme de l'esport el beneficia en tots els àmbits relacionats amb la seva popularitat, consideració i prestigi social, rendiment econòmic... D'altra banda, però, el tècnic haurà de pagar un alt tribut professional que, al nostre entendre, es concretarà en dos aspectes fonamentals:

- Assumir que els resultats esportius obtinguts són els que determinaran i jutjaran

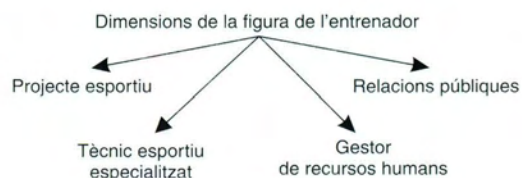


Figura 1. Dimensions de la figura de l'entrenador

definitivament la validesa o pertinència de la seva tasca global com a entrenador, sense donar valor a la pertinència i adequació del treball diari desenvolupat, "*Dictadura de resultats*".

- I assumir la potenciació de les dimensions que són més a prop de la realitat socio-esportiva descrita (relacions públiques, gestió de recursos humans...), en detriment de la dimensió de tècnic esportiu especialitzat, que considerem veritable nucli i essència de la seva tasca com a entrenador, "*Entrenador comunicador*".

L'entrenador com a projecte esportiu

Sense un projecte esportiu prou madur i sòlid, l'entrenador difícilment aconseguirà tenir la necessària serenitat, bones formes i independència per superar les diverses crisis o accidents competitius que puguin sorgir al llarg de la seva trajectòria com a entrenador.

A més a més dels imprescindibles coneixements tècnic-tàctics i experiències professionals sia com a practicant o sia com a

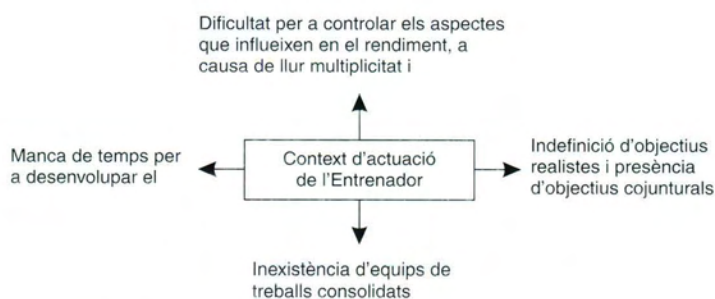


Figura 2. Representació esquemàtica del marc contextual d'actuació de l'entrenador.

tècnic, ser entrenador professional exigeix l'existència d'una filosofia d'acció –projecte esportiu– que enquadri i orienti, de forma general, tota la seva activitat. El projecte esportiu podria ser entès com el pla general d'actuació al voltant del qual es determinarà l'estructuració conceptual d'una societat esportiva o club en la seva parcel·la esportiva: valors i normes de conducta, estil/filosofia de joc, objectius, política de fixatges... En el moment en què són sol·licitats els serveis professionals d'un entrenador caldria preguntar-se raonablement, en relació al projecte esportiu, si el mateix tècnic serà l'autogenerador d'un projecte esportiu original per implantar-lo amb totes les seves conseqüències en el club o societat esportiva esmentats, o bé serà l'encarregat d'executar un projecte aliè, en més o menys grau, a la seva persona i definit anticipadament pel club o societat per al seu desenvolupament immediat.

Independentment de la circumstància que envolti l'entrenador, aquest, com a cap visible i director operatiu del projecte esmentat, haurà d'exercir un estatut d'autoritat sobre el grup de jugadors que li és assignat. En un primer moment, caldrà reconèixer-li una **autoritat formal**, que haurà de ser recolzada pels dirigents esportius del club o societat que representa, que li garanteixi el ferm i reforçat desenvolupament del seu exercici professional. En un segon moment, avalat per la posada en evidència d'un coneixement profund pel que fa a l'activitat que li ha estat encomanada, així com per la seva capacitat de persuasió i la seva dinàmica personal, haurà de demostrar progressivament i contínuament una **autoritat professional** que li garanteixi el reconeixement de la seva competència laboral entre els seus subordinats i/o col·laboradors.

Les competències de l'entrenador pel que fa a la confecció del projecte esportiu es veuran reflectides en quatre aspectes substancials:

- Transmissió de valors i normes de conducta.
- Determinació de la filosofia/actitud de joc per a l'equip.

CONCEPCIONS FONAMENTALS DEL FENOMEN JOC	
CONCEPCIÓ ESTRUCTURALISTA	CONCEPCIÓ FENOMENOLÒGICA
- Joc com a fet complex però amb unes certes regularitats o situacions estàndards. - Plan de juego previsto u organizado. - Predomini d'allò que és col·lectiu sobre el que és individual: l'equip com a nucli central.	- Joc com a fet complex i un xic caòtic i irregular. - Pla de joc imprevisit o lliure. - Predomini del fet individual/grupal sobre el fet col·lectiu: el jugador com a nucli central.

Quadre 1. Resum de les diferents concepcions fonamentals del tècnic esportiu respecte al fenomen joc.

- Determinació del perfil de jugador requerit per al desenvolupament del joc.
- Determinació dels objectius esportius.

Transmissió de valors i normes de conducta

La primera de les competències de l'entrenador en relació a la seva faceta de projecte esportiu, serà de transmetre als jugadors un seguit de valors i normes de conducta que suposin una plataforma sobre la qual establir, atenent a criteris de responsabilitat i dignitat professional, les conductes d'aquests jugadors pel que fa a la seva activitat esportiva i social. En efecte, l'entrenador ha de responsabilitzar el jugador en el sentit que assumeixi la gestió de la seva carrera esportiva i es lliuri decididament a la tasca de proporcionar un rendiment i espectacle cada vegada més gran en benefici propi, de l'equip i de l'esport que practica.

Determinació de la filosofia/actitud de joc per a l'equip

La definició dels trets característics de la filosofia/actitud de joc que orientarà la conducta tàctica-estratègica de l'equip durant la competició, haurà de respondre a tres supòsits fonamentals (basat en Castelo, 1996):

■ **Caràcter autònom:**

La concepció del model de joc s'haurà de fixar tant en funció de l'experiència com de les pròpies conviccions o de la cultura tàctica de l'entrenador. Caldrà situar-se prop d'una de les concepcions fonamentals del fenomen joc per, posteriorment, poder implantar-la o executar-la amb la seguretat necessària. (Quadre 1).

■ **Caràcter progressista:**

La conceptualització que l'entrenador tingui del fenomen joc haurà de tenir en compte tant les grans tendències evolutives de la modalitat, com les seves perspectives de desenvolupament. En efecte, seria anacrònic i inadequat l'intentar implantar un estil de joc que ignorés les tendències evolutives de la modalitat esportiva i que no tingués present els avenços experimentats en el joc al llarg del temps.

■ **Caràcter adaptatiu:**

La planificació del joc de l'equip haurà de tenir en compte l'especificitat de les característiques dels jugadors que el componen, de tal forma que aquests puguin desenvolupar d'una manera natural i eficaç les seves pròpies qualitats i integrar-les en el projecte comú que representa l'equip.

Entenent com a models de projectes esportius extrems els que o bé es fonamenten en l'obtenció de resultats esportius immediats, o bé es basen en la manifestació d'una elevada qualitat de joc, l'entrenador haurà de situar la filosofia/estil de joc que vol implantar, en un punt mitjà més o menys pròxim a algun dels extrems presentats (resultats/qualitat de joc), tot intentant de mantenir una estabilitat que li permeti, en un primer moment, donar supervivència al seu projecte esportiu i, posteriorment, assentar-lo i afermar-lo, amb l'objecte d'assolir un bon equilibri entre el compromís ineludible dels bons resultats i el compromís desitjable del bon joc.

Determinació del perfil de jugador requerit per al desenvolupament del joc

De forma resumida, la tercera de les competències de l'entrenador en relació al projecte esportiu, serà la de reclutar jugadors per a l'equip, d'acord amb uns criteris definits anticipadament per ell mateix en el seu projecte. Aspectes com ara l'edat (joves, veterans...), la procedència (pedrera, nacional, estranger...), característiques tàctiques (creatiu, disciplinat, tècnic, lluitador...) o relació contractual (durada, quantia de la fitxa...) es tindran en compte per a fer operativa la filosofia/estil de joc conceptualitzada per l'entrenador.

Determinació dels objectius esportius

Finalment, la quarta i última de les competències de l'entrenador serà la de co-establir, junt amb els membres directius de l'entitat, els objectius esportius per a l'equip. Aquesta determinació d'objectius haurà de ser fixada tant des d'un punt de vista temporal (terminis: curt o mitjà), com material o operatiu (assoliments: classificació, promoció de jugadors...) per tal que les línies d'actuació tècnica i administrativa conflueixin i quedin perfectament definides de bon començament, de tal manera que les crisis conjunturals per les quals pugui passar l'equip o societat no afectin decisivament la realitat reflectida en el projecte esportiu del club.

L'entrenador com a tècnic esportiu especialitzat

Un entrenador professional és un especialista i la seva activitat, com a extractor de rendiment d'un grup i com a guia de les voluntats d'un col·lectiu d'esportistes, constitueix una especialització professional que cal dignificar des del coneixement dels secrets del joc (A. Cruz, 1999).

Sembla comunament acceptat que de les diverses dimensions que constitueixen la figura de l'entrenador, la que més caracteritza la seva activitat professional sigui la feina de tècnic esportiu especialitzat. En efecte, l'entrenador, com a tècnic esportiu, representa un paper protagonista en la conducció d'un procés pedagògic complex, en el qual els jugadors participen adquirint nous coneixements, perfeccionant-los o consolidant-los amb l'objectiu de projectar-los positivament i adequadament en la competició esportiva.

Les tasques o atribucions relacionades amb la dimensió de tècnic esportiu especialitzat de l'entrenador podrien ser concretades en un conjunt d'àrees d'intervenció que apleguen els coneixements i les competències fonamentals relatius als aspectes crítics i essencials de la seva activitat professional, que és la d'especialista en matèria esportiva. Aquestes àrees d'intervenció podrien ser concretades en els apartats següents:

- a) Coneixement profund de la modalitat esportiva.
- b) Formació de la plantilla i recerca de talents.
- c) Direcció del partit.
- d) Direcció de l'entrenament.
- e) Formació permanent.

Coneixement profund de la modalitat esportiva

Disposar d'un coneixement ampli i complex de tots els aspectes que caracteritzen, d'una forma íntima i particular, una modalitat esportiva, ha de constituir la primera anella d'una llarga cadena d'intervencions que representa el procés d'entrenament esportiu. Aquest coneixement profund demanat, no ha de restringir-se exclusivament a aquells aspectes que habitualment acostumen a derivar-se de la pròpia experiència practica o vivencial de l'entrenador, bé com a jugador o bé com a aficionat, sinó que haurà d'abastar d'altres àmbits que també aportin informació valuosa i necessària per a fonamentar el conseqüent model d'intervenció, com ara:

- Història de l'esport.
- Aspectes reglamentaris i morfo-funcionals específics.
- Model de rendiment competitiu:
 - ♦ Paràmetres individuals:
 - ♦ Fonaments tècnic-tàctics.
 - Aspectes físico-condicionals i bio-fisiològics.
 - Paràmetres col·lectius:
 - Fonaments tàctic-estratègics.
- Coneixement de l'estat actual de la modalitat esportiva:
 - ♦ Base de dades (scouting) d'equips i jugadors nacionals i internacionals.
 - ♦ Estudi del mercat de jugadors.
- Possibles línies d'evolució presents i futures de la modalitat

Formació de la plantilla i recerca de talents

El procés de formació d'un equip pot constituir una tasca relativament simple i poc problemàtica, o bé pot resultar un treball complicat i de diversos anys de durada. La confecció d'una plantilla de jugadors representa una feina en què incideixen nombrosos aspectes que, en alguns casos, ultrapassen allò que és estrictament tècnic i, per tant, condicionen notablement els interessos, apetències i preses de decisió del mateix entrenador amb referència a aquest apartat. La limitació econòmica del club per contractar o renovar jugadors, la presència de jugadors no interessants amb contracte en vigor... (en termes extraesportius); o bé, el mateix desenvolupament de la competició pel que fa a obtenció de resultats negatius o aparició de conflictes interns (en termes esportius), són, entre d'altres, factors que condicionen significativament la formació d'una plantilla i que, conseqüentment, fan que aquesta tasca pugui dilatar-se excessivament en el temps, i pugui arribar a crear alts graus d'inestabilitat esportiva i administrativa a l'interior del club.

Al nostre entendre, les fases o etapes que cronològicament s'han d'anar cobrint per a la formació d'una plantilla queden reflectides a la figura 3.

- 1.^a Projecte esportiu del club com a punt de partida: definició d'objectius socio-esportius de la temporada.
- ↳ 2.^a Valoració de la disponibilitat econòmica de l'entitat: elevada/mitjana/limitada.
- ↳ 3.^a Anàlisi de l'estat actual de la plantilla: característiques, edat i condicions contractuals dels jugadors en nòmina/llocs específics per cobrir/volum de banqueta desitjada.
- ↳ 4.^a Reclutament o contractació de jugadors: baixes (final de contracte, rescissió de contracte, lesions, cessions a altres clubs...)/altes (fitxatges, promoció interna, recuperació de jugadors cedits...)/jugadors en fase d'observació o prova.
- ↳ 5.^a Desenvolupament de la competició: resultats/conflictes interns.
- ↳ 6.^a Reorientació en el reclutament o contractació de jugadors: altes/baixes.

Figura 3. Ordenació cronològica de les fases o etapes en la formació d'una plantilla.

Una altra de les atribucions d'ordre tècnic d'un entrenador és la constant recerca de talents que, de forma immediata, o en un futur més o menys proper, puguin ser integrats en la disciplina de l'equip. Com afirmen Bauer i

Ueberle (1988), la disposició i la capacitat de l'entrenador per exercir aquesta difícil funció, que exigeix molt de temps i una dedicació gairebé permanent, varia notablement. En aquest sentit, és recomanable disposar

d'una àmplia xarxa d'observadors (empleats del club, col·laboradors, amics...) que participin de forma coordinada amb l'entrenador en aquesta tasca.

Direcció del partit

De les distintes àrees d'intervenció de l'entrenador en la seva faceta de tècnic esportiu especialitzat, ben segur que la que té més transcendència de cara a l'opinió pública és la direcció del partit o competició. L'esdeveniment competitiu és un procés complex on l'entrenador ha d'atendre diverses tasques que afecten, de forma directa, l'abans i el després de la celebració de l'encontre.

En aquest sentit, a la figura 4 apareix reflectida la seqüència de tasques que temporalment ha d'afrontar l'entrenador en la direcció del partit.

Finalment, és interessant de ressaltar que durant el partit, a causa de la velocitat amb què se succeeixen els esdeveniments del joc, l'alt grau de tensió i l'estat emocional, de vegades crític, dels participants... l'entrenador es troba amb un reduït marge de possibilitats d'influir en els jugadors i en llurs rendiments, cosa que representa una dificultat afegida a la seva tasca de direcció.

Direcció de l'entrenament

En el moment actual és freqüent observar l'existència de debats i polèmiques entre els entrenadors de caire més innovador i els entrenadors més clàssics, respecte a la forma de desenvolupar el seu treball. En aquesta faceta, és evident que els procediments d'entrenament en els esports d'equip han anat canviant força en els darrers temps. Les aportacions de la psicologia en matèria d'aprenentatge, junt amb l'existència d'un major coneixement científic pel que fa als continguts i la naturalesa del mateix joc, han contribuït notablement a fer que s'estableixi una major coherència i significança entre l'anomenada lògica del joc i la lògica didàctica d'intervenció, cosa que ha donat com a resultat una optimització dels processos d'entrenament del jugador i de l'equip.

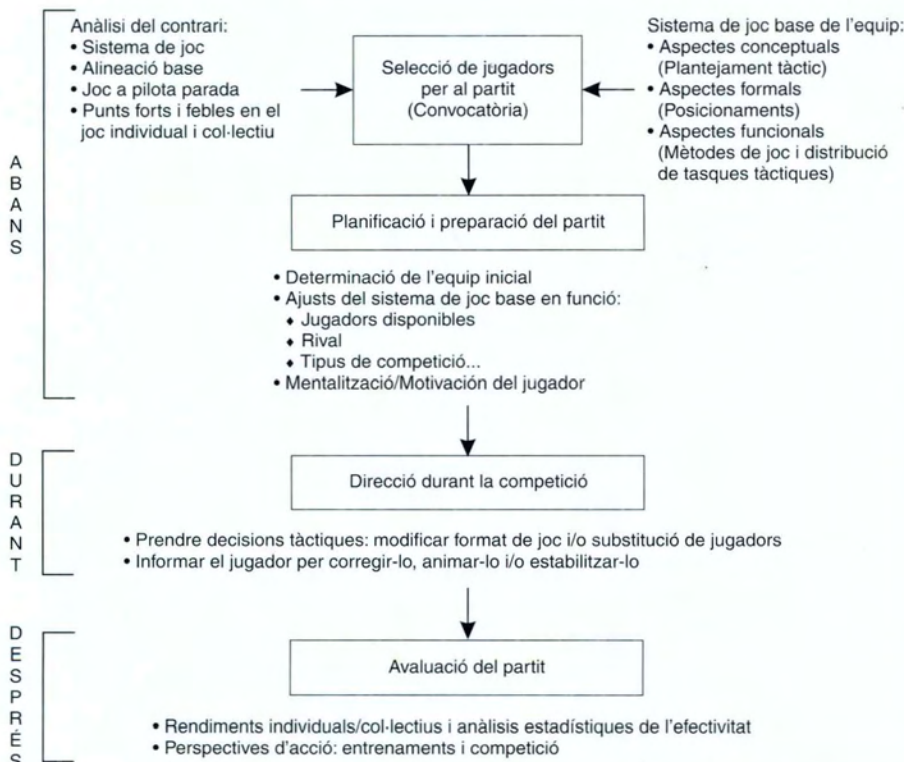


Figura 4. Seqüència de tasques a realitzar per l'entrenador en la direcció del partit: cas futbol.

No hi ha dubte que les competències d'un entrenador en relació al procés d'entrenament no se circumscriuen exclusivament al treball pràctic, observable externament, que desenvolupa diàriament a peu de camp (vegeu figura 5). Entrenar també suposa la realització d'una tasca fosca, però no per això menys important, que es tradueix en un exercici de reflexió i d'anàlisi prèvia relativa, entre d'altres coses, al model de rendiment competitiu (jerarquització dels factors de rendiment), a l'organització dels continguts, mitjans i mètodes de treball (programacions, nivells d'intervenció, disseny i administració de tasques...), etc., que desembocarà, finalment, en una escenificació pràctica de tot aquest procés en cada sessió d'entrenament.

Formació permanent

L'esport, igual com d'altres àmbits de la nostra societat, constitueix una realitat en permanent canvi i evolució, en què l'entrenador, com a part activa que n'és, no n'ha de restar al marge, ni ignorar totes les modificacions que hi apareixen constantment, malgrat que, com afirma Araujo (1995), canviar constitueix un fet d'una enorme dificultat, principalment perquè s'oposa a una filosofia de vida on es privilegia l'estabilitat en detriment del canvi i es tendeix a rebutjar tot allò que, d'alguna manera, s'allunya de les nostres conductes habituals.

En efecte, l'entrenador, per tal d'evolucionar, ha de fer un important esforç per abstracture's i distanciar-se de la frenètica activitat diària que suposa entrenar un equip professional; d'aquesta manera, podrà gaudir d'un clima menys tens que faci possible la reflexió i la cerca d'informació relativa, entre d'altres coses, al coneixement de les tendències tàctiques actuals, els sistemes d'entrenament moderns, l'anàlisi dels equips més destacats..., tot plegat, mitjançant la recopilació d'informes elaborats per col·legues o col·laboradors, la lectura d'articles de premsa esportiva o especialitzada, el visionat de vídeos i partits, l'assistència a congressos de l'especialitat... Tota aquesta formació permanent i d'actualització de

l'entrenador li garantirà, d'una banda, la possibilitat d'evolucionar com a tècnic esportiu per no quedar-se estancat en els seus coneixements i, d'una altra, l'aplicació de totes les novetats que consideri que puguin enriquir la seva actuació quotidiana en la responsabilitat de dirigir un grup amb objectius de rendiment permanents.

L'entrenador com a gestor de Recursos Humans

Un entrenador que no s'adoni de la complexitat dels homes a qui ensenya, organitza i dirigeix, serà un entrenador incomplet.

La funció de l'entrenador en l'àmbit de l'esport professional presenta evidents punts en comú amb la d'un gestor d'una empresa. Pel que fa a aquest apartat, tal com afirma Araujo (1995), l'activitat de tots dos es relaciona amb la gestió de situacions

complexes, en contextos d'intervenció amb trets potser turbulents o inestables; l'entrenador es presenta com un gestor operatiu d'uns recursos humans entre els quals ha d'establir un sistema racional d'organització (tècnic i disciplinari) orientat a aconseguir uns objectius comuns que individualment no serien possibles d'assolir. Continuant amb l'analogia que, objectivament, es pot establir entre un gestor empresarial i l'activitat directiva d'un entrenador, es podrien concretar, com a actuacions bàsiques del tècnic esportiu com a gestor, tres grans línies:

Establir contactes interpersonals

En aquesta faceta, l'entrenador, amb l'objecte de dirigir de manera convenient les activitats consubstancials al seu càrrec, exercirà principalment una tasca de mitjançar entre els diferents elements (jugadors, auxiliars, directius, administratius...) que

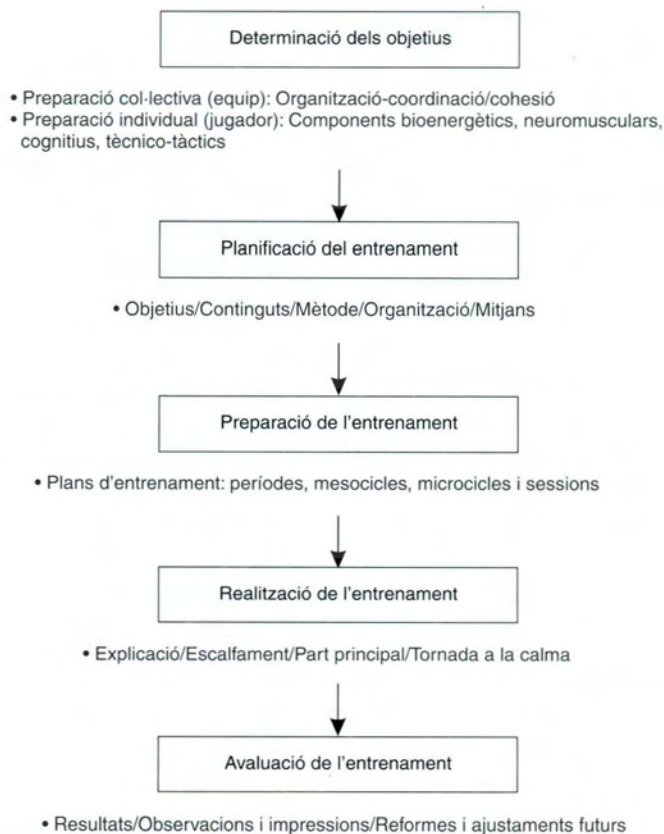


Figura 5. Apartats específics relatius al disseny i materialització del procés d'entrenament.

FUNCIONS BÀSIQUES DE L'ENTRENADOR COM A GESTOR (Basat en A. Hubel 1991)

ESTABLIR CONTACTES INTERPERSONALS	TRANSMETRE INFORMACIÓ	PRENDRE DECISIONS
Representant És un dels caps visibles del club o societat.	Receptor Aplega qualsevol mena d'informació útil per al seu treball.	Emprenedor Inicia o propicia canvis per millorar l'eficàcia de l'equip (contractació o baixa de jugadors, modificacions en el sistema de joc o d'entrenament).
Líder Dirigeix responsablement les activitats dels jugadors en l'aspecte tècnic i disciplinari, i també els cossos auxiliars (tècnic, mèdic, ajudants de material...) per tal d'assolir els objectius proposats.	Disseminador Transmet internament (equip, auxiliars, consell d'administració...), totalment o parcialment, la informació acumulada.	Solucionador de problemes Intenta resoldre, com més aviat millor, les anomalies que s'hagin presentat (mesures disciplinàries).
Enllaç Interactuarà amb persones de dins del club (cos directiu) o de fora (representants, mitjans de comunicació) per prendre decisions i resoldre problemes.	Portaveu Transmet informació a persones alienes al club (mitjans de comunicació, massa associativa...).	Negociador Estableix pactes amb les persones relacionades amb l'entitat (jugadors, cos auxiliar...).

Taula 1. Resum de les diverses línies d'actuació de l'entrenador com a gestor esportiu.

conformen l'esquelet d'una societat esportiva. En alguns casos, com a representant del club al qual pertany o com a enllaç entre persones de dins o de fora d'aquell i, en altres, fins i tot com a líder.

Transmetre informació

En aquesta segona línia d'actuació com a gestor, l'entrenador estarà obert, actiu i atent per recopilar qualsevol mena d'informació que es produeixi al seu entorn; d'aquesta manera, posteriorment, podrà canalitzar-la i utilitzar-la convenientment en benefici propi i de l'equip, la podrà transferir parcialment o completament a l'interior del club (equip, auxiliars, consell d'administració...) o fora d'aquest (mitjans de comunicació).

Prendre decisions

Com a última línia d'actuació, l'entrenador proposarà iniciatives que millorin l'eficàcia tècnica i disciplinària del grup de jugadors, alhora que estarà disponible per adoptar una actitud negociadora que li permeti resoldre les anomalies que circumstancial-

ment puguin aparèixer en l'exercici de la seva tasca.

En aquesta mateixa línia, Cruz (1999) afirma que l'entrenador d'un equip, en darrer terme, treballa amb la voluntat d'aquells que entrena i guia i, doncs, haurà de convèncer-los per organitzar-los, entendre'ls per controlar-los i, finalment, mostrar seguretat en els seus coneixements per coordinar-los (vegeu taula 1).

Continuant amb l'anàlisi de la dimensió de l'entrenador com a gestor de recursos humans, cal dir que aquest, per exercir correctament les funcions bàsiques de director del grup esportiu, haurà d'utilitzar adequadament els diversos estils i mitjans directius que es trobin al seu abast i li garanteixin una actuació eficaç (vegeu taules 2 i 3).

Convé de ressaltar que tant els estils com els diferents mitjans directius no seran aplicats de manera indiscriminada per part de l'entrenador. Caldrà analitzar necessàriament aquestes alternatives d'acord amb la situació específica en què es trobi el gestor esportiu. Així, Castelo (1996) afirma que per al tècnic esportiu no existeix una línia de conducta radical, immutable, permanent i vàlida, que conservi l'eficàcia al llarg del

temps. L'entrenador adoptarà una posició coherent que li permeti trobar-se, alhora, proper i allunyat dels seus jugadors. Proper, perquè ha de comprendre les preocupacions i esperances dels seus jugadors i participar-hi, i allunyat, perquè ha de ser el garant de l'interès col·lectiu, exigint-los, ordenant-los i dirigint-los.

L'entrenador com a relacions públiques

No existeix un perfil ideal d'entrenador esportiu, no hi ha una sola forma d'estar a l'esport; tanmateix, les qualitats de personalitat i sociabilitat de l'entrenador tenen un paper fonamental.

L'anomenada imatge pública juga un paper com més va més important en la consideració social i prestigi professional de l'entrenador. És a dir que, l'entrenador, com a generador o centre d'informació en la seva relació amb els mitjans de comunicació, com a portador i divulgador del projecte esportiu del club o societat que representa, com a coordinador i protagonista de les relacions amb persones de

l'entorn del club (directius, socis, mànagers...) o com a element que ha de contribuir a desenvolupar i formar a la comunitat esportiva del seu entorn mitjançant la seva participació en llibres, revistes, col·loquis i cursos de la seva especialitat on procurarà transmetre part de la seva experiència professional, es troba sotmès gairebé diàriament a una elevada i desgastadora sol·licitació pública de la seva persona. A l'entrenador, en l'actualitat, se li exigeix una actitud professional les repercussions socio-esportives de la qual siguin positivament reconegudes pels diferents agents esportius i pel públic en general.

S'observa en la realitat de l'esport professional actual que aquesta faceta de relacions públiques de l'entrenador condiona, de vegades desmesuradament, tant positivament com negativament, el seu treball com a tècnic esportiu especialitzat (direcció d'equip, disseny d'entrenament...). S'aprecia sovint que entrenadors que reuneixen la capacitat de transmetre una imatge positiva de la seva persona aconseguixen atenuar ratxes de resultats clarament negatius. I al contrari, també s'identifiquen casos en què resultats esportius bons o excel·lents es veuen enfosquits, perquè l'entrenador mostra una actitud pública distant, caracteritzada per una falta de comunicació amb els mitjans de premsa, amb la massa social o els jugadors.

Tanmateix, és especialment en les situacions adverses (crisi de resultats o d'estructura de joc), el moment en què els atributs de personalitat de l'entrenador es fan sentir en més alt grau. En aquesta mateixa línia, Castelo (1996) apunta quatre actituds públiques que habitualment s'observen en l'entrenador en situacions crítiques:

- Ser fatalista a l'hora d'encarar la realitat de la situació.
- Autodefensa, buscar disculpes en elements aliens a la seva pròpia responsabilitat (sort, arbitratge, actitud dels jugadors...).
- Assumir responsabilitats i esperar la propera oportunitat per lluitar encara més per aconseguir els objectius.

ESTILS DIRECTIUS	
Direcció Dictatorial	• Estil basat en la imposició d'ordre i disciplina. • L'entrenador rarament concedeix una lliure iniciativa als membres del grup.
Direcció Liberal	• Estil basat en les relacions afectives. • L'entrenador defuig d'assumir la responsabilitat de les grans decisions per por de ser titllat d'autoritari.
Direcció Democràtica	• Estil basat en la participació i la cooperació. • L'entrenador admet la iniciativa i la creativitat individual en casos determinats.

Taula 2. Resum dels diversos estils directius de l'entrenador com a gestor esportiu.

MITJANS DIRECTIUS	
Conversa Individual	• La conversa individual entre entrenador i jugador és interessant per: ◆ Despertar i reforçar la motivació del jugador. ◆ Aclarir crítiques i solucionar problemes personals del jugador. ◆ Matisar aspectes tècnico-tàctics específics. (En casos especialment crítics s'aconsella la presència d'una tercera persona com a espectador, testimoni o mitjancer)
Exposició Grupal	• Informació i exposició d'opinions personals, formació teòrica de l'equip, regles de conducta interna.
Crítica de Partits i Jugadors	• Crítica positiva. • Crítica negativa.

Taula 3. Resum dels diversos mitjans directius de l'entrenador com a gestor esportiu, basat en Bauer i Ueberle (1988).

- Mostrar un estat emocional serè, fred i analític per tal de buscar solucions ponderades als conflictes.
- Per concloure cal dir que és evident que no existeix un perfil únic d'entrenador, per la qual cosa ens sembla lògic afirmar que cada tècnic haurà d'actuar responsablement i conseqüentment d'acord amb les seves pròpies característiques i limitacions professionals i personals.

Síntesi

És indiscutible la rellevància adquirida per l'esport professional en la societat actual. També és evident que la intervenció de l'entrenador en aquest sector ha de sobrepassar la mera conducció del procés d'entrenament esportiu, la direcció dels equips en competició, els coneixements relatius a la tàctica, tècnica i preparació

condicional... Es fa imprescindible, doncs, que els entrenadors lligats a l'esport professional assumeixin una participació activa en l'àmbit social, cultural i polític, una actitud que tingui com a horitzó el desenvolupament de l'esport en general i de la modalitat esportiva a què es dediqui en particular.

Amb l'elaboració d'aquest article hem pretès aportar les nostres opinions, des d'una perspectiva global i multifacètica, relatives al treball del tècnic esportiu en l'esport professional. Hem intentat defensar la dimensió de l'entrenador com a tècnic esportiu especialitzat, sense oblidar-nos d'altres facetes complementàries que marcaran decisivament la seva actuació, en un context esportiu cada vegada més comercialitzat, professionalitzat i, dissortadament, prou inestable i amb gran incertesa per a la seva tasca professional (vegeu figura 6).

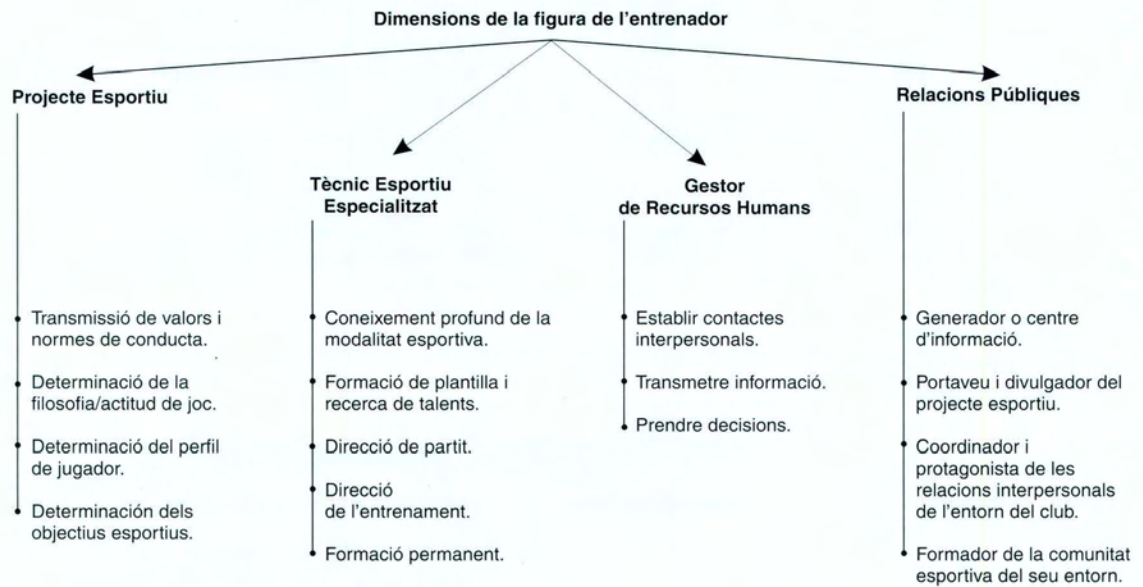


Figura 6. Resum sobre les dimensions i competències de la figura de l'entrenador.

Referències

- ARAUJO, J. (1995), *Manual do treinador do desporto profissional*. Oporto: Campo das letras.
- BAUER, G. y UEBERLE, H. (1988), *Fútbol, factores de rendimiento, dirección de jugadores y del equipo*. Barcelona: Martínez Roca.
- CASTELO, J. (1996), "O treinador desportivo, perfil e competências". En *Metodologia do treino desportivo*, pàg. 610–647. Lisboa: Edições FMH.
- CRUZ, A. (1998), *Fútbol: análisis del juego, terapia correctora*. Madrid: Gymnos.
- HUBEL, A. (1991), *Le management*. Bélgica: Marabout.