

APLICACIÓN DE EJERCICIOS A PARTIR DE LA RELACIÓN PSICOLOGÍA EVOLUTIVA, ESTILOS DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE Y BALONCESTO

Pablo Santos Cubells

1 INTRODUCCIÓN

2 ETAPAS EVOLUTIVAS (TEORÍAS)

- a) Ejercicios aplicables por categorías
 - Pre-benjamín
 - Benjamín – Alevín
 - Infantil – Cadete – Junior

3 ESTILOS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

- a) Liderazgo emocional
- b) Liderazgo conductista
- c) Ejercicios aplicables por categoría

4 CONCLUSIONES

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como objetivo desarrollar y ofrecer ejercicios prácticos que puedan ser aplicados en nuestros entrenamientos diarios, o que permitan comprender mejor determinados aspectos de los mismos. Para ello, se cimienta sobre tres aspectos fundamentales: la Psicología Evolutiva, los estilos de Enseñanza-Aprendizaje y, englobando los dos anteriores, el Baloncesto. O, mejor dicho, cómo a partir de las formulaciones de los dos primeros podremos mejorar el rendimiento en nuestros equipos de Baloncesto.

La Psicología Evolutiva es un tema ampliamente estudiado y, por consiguiente, existen multitud de teorías y temas de acción que se fundamentan en ella. Para el caso que nos ocupa, haremos referencia especialmente a dos de ellas: las Teoría sobre las Etapas Cognitivas de Piaget, y las Etapas del Desarrollo Psicosocial de Erikson (esta última únicamente los periodos referentes a la infancia e inicio de la adultez). El motivo principal de escoger las etapas mencionadas anteriormente responde a una cuestión puramente práctica; ya que el Baloncesto es un deporte colectivo en el que la relación entre iguales es una de las premisas básicas (de ahí la importancia de considerar aspectos Psicosociales), todo ello sin descuidar el propio rendimiento personal y madurativo (haciendo aquí hincapié en los aspectos Cognitivos).

En cuanto a los Estilos de Enseñanza-Aprendizaje, consideraremos aportaciones de diversa índole que engloben temas como el liderazgo, la cohesión y la inteligencia, entre otros. Partiendo de dicha premisa, las dos teorías escogidas son las siguientes: Liderazgo Organizacional de Lewin, y Liderazgo Conductista de Goleman. Es decir, una clásica y otra moderna, que pueden diferir mucho en su formulación inicial, pero veremos que su contenido es absolutamente compatible y reforzante.

Por último, consideraremos el Baloncesto como tema fundamental sobre el que construir ejercicios a partir de nociones teóricas. Cabe mencionar en este punto que, aunque las Etapas Evolutivas y los Estilos de Enseñanza-Aprendizaje sean distintos en cuanto a los campos de donde

proceden, vamos a tratar de aunarlos bajo un mismo prisma y nutrirnos de todas las fuentes posibles; entendiendo el proceso como una interacción múltiple que se complementa en la aplicación práctica, y no una mera exposición de teorías e ideas.

A continuación de cada una de las temáticas centrales, elaboraremos una serie de ejercicios ejemplificados que podamos aplicar a nuestros equipos. Sirvan éstos como ejemplo para, a partir de los mismos, adaptarlos a las necesidades particulares de cada equipo. Habrá tanto ejercicios de transferencia al juego en los que se trabajan aspectos psicológicos, como otros en forma de dinámicas o pautas que podamos utilizar antes o después de los entrenamientos y/o partidos.

2. ETAPAS EVOLUTIVAS

El hecho de escoger enfoques tan aparentemente dispares en **Psicología Evolutiva** como son el cognitivo de Piaget (1986) o el psicosocial de Erikson (2004), puede parecer una contradicción, da incluso la sensación de que se contraponen la idea del desarrollo individual versus la del crecimiento en relación al entorno social que nos rodea. Sin embargo, consideramos que dos planteamientos distintos no solamente pueden coexistir (como es el caso) sino que pueden complementarse mutuamente e incluso enriquecer nuestra visión global.

Desde ese punto de partida y, dado que en ambos enfoques el contenido se plasma en etapas evolutivas, hemos desarrollado una tabla que reúne cuatro variables:

- La Teoría del Desarrollo Cognitivo (Piaget, 1986): parte de la interacción persona-ambiente, centrándose en el desarrollo individual de la propia persona teniendo en cuenta sus capacidades intelectuales y madurativas.
- La Teoría del Desarrollo Psicosocial (Erikson, 2004): para él, “la existencia de un ser humano depende de tres procesos de organización complementarios” (Bordignon, 2012): biológico, psíquico y ético-social. La interacción de la persona con ellos genera el desarrollo completo a nivel psicosocial.

- Categorías de Baloncesto: la división por etapas de edad permite trasladar toda esa información a nuestro campo de acción y, de esta manera, ser conscientes de qué y cuándo están preparados nuestros equipos para aprender, en función de la categoría en la que estén compitiendo.
- Aspectos Importantes: a partir de la Teoría del Desarrollo Cognitivo de Piaget y de la Teoría del Desarrollo Psicosocial de Erikson, se enumeran algunas apreciaciones a tener en cuenta en nuestros equipos. Dando importancia tanto a la edad y categoría competitiva de los/as chicos/as como a las capacidades que poseen (y a las que todavía no han desarrollado, también).

En la siguiente Tabla 1 se exponen de manera complementaria las principales características de las dos Teorías Evolutivas anteriormente expuestas, en función de las franjas de edad a las que se refieren, tratando de enunciar ideas que complementan la una a la otra. También se incluye un apartado para Categoría competitiva en la que se encuadran, en función de la edad. Y, por último, incluiremos otra pestaña de Aspectos Importantes de manera global, unificando tanto las dos Teorías Evolutivas como la Categoría competitiva dentro del baloncesto en la que se desarrolla cada una de las etapas mencionadas.

Tabla 1. Etapas Evolutivas y su aplicación al entrenamiento

ETAPAS EVOLUTIVAS			
Tª COGNITIVA PIAGET	Tª PSICOSOCIAL ERIKSON	CATEGORÍA DE BALONCESTO	ASPECTOS IMPORTANTES
Sensorio-motriz (0-2 años): Asociaciones simples de acción-reacción. Imitación como método de aprendizaje social.	Confianza vs desconfianza (0-1 año): Sensación de protección materna. Expresión de placer/dolor. Autonomía vs vergüenza (2-3 años): Maduración muscular: coger y soltar objetos para relacionarse con el entorno.	Sin categoría aún. Importante comenzar la práctica deportiva no especializada: pre-deporte /multi-deporte, para fomentar la psicomotricidad de manera global.	Fomentar autocontrol sin perder autoestima: que experimenten, con supervisión y apoyo.
Pre-operacional (2-7 años): Egocentrismo: solamente son capaces de considerar su punto de vista. Pensamiento lógico: todo tiene causa-efecto.	Iniciativa vs culpa (3-6 años): Exceso de energía: establecer límites bien definidos. Responsabilidad moral: se desarrolla.	Pre-benjamín	Asignar tareas individuales específicas: es difícil todavía que cooperen y compartan. No culpar: enseñar a auto-regularse.
Operaciones concretas (7-12 años): Pensamiento reversible: puede cambiar su punto de vista. Coordinación espacial: capacidad para orientarse y ubicarse.	Industria vs inferioridad (7-12 años): Adaptación a las exigencias del entorno y culturales.	Benjamín y Alevín	Apoyar y valorar el trabajo, no solamente los resultados. Hacer muchas preguntas: que descubran las soluciones.
Operaciones formales (12-16 años): Capacidad de hipotetizar: deducir posibles consecuencias. Pensamiento abstracto: reflexiona, discute, debate,... Equilibrio y proporción del entorno.	Identidad vs confusión de roles (12-18 años): Pubertad: cambios corporales. Priman las relaciones entre iguales.	Infantil, Cadete y Junior	Dejarles experimentar, mediante guía y diálogo, para que formen su identidad adecuadamente. Plantear debates e intercambio de opiniones: que se sientan valorados/as.

2.1 Ejercicios aplicables:

Pasando de la teoría a la práctica y siempre teniendo en cuenta a qué grupos de edad nos referimos (tal y como se establece en la Tabla 1), a continuación expondremos aspectos a trabajar para cada una de las categorías establecidas anteriormente, y ejemplos de posibles ejercicios que nos ayuden a su ejecución.

Pre-benjamín:

Actividades simples y concretas que puedan realizar con éxito, pues se trata de favorecer su autoestima, pero siempre estableciendo límites definidos.

Ejemplos:

- Después del entrenamiento, cada uno se encarga de recoger algún objeto del material

utilizado. Lo asigna el entrenador (marcando límites), variando el objeto a recoger cada día.

De esta manera, al asignar una tarea concreta (como se menciona en la Tabla 1) pretendemos dar valor a su aportación al equipo y, a su vez, favorecer su autonomía a través de la ejecución correcta de una tarea de responsabilidad para ellos/as.

- Cada día (o en partidos, si los hubiera) alguien diferente es el “capitán” y se encarga, por ejemplo, de iniciar el grito del equipo (tarea simple y concreta).

Refuerza el clima del equipo, aumentando su responsabilidad y sentido de pertenencia al grupo.

Benjamín y Alevín:

Ejercicios donde primen el contacto con el entorno, entre iguales, la satisfacción y el apoyo percibido. Que se diviertan entrenando, es importante fomentar su inquietud a través de preguntas (por ejemplo, antes de entrenar: “¿qué habéis hecho hoy en clase?”; o después de entrenar: “y hoy, ¿qué habéis aprendido?”) y hacerles pensar: ayudarles a desarrollar su autonomía.

Ejemplos:

- Repartir conos, aros, balones y otros objetos por la pista. Por parejas, uno con los ojos vendados y botando balón, han de sortear dichos objetos siguiendo las indicaciones de su compañero/a. (No es tan importante que lo hagan perfecto, como el hecho de que lo intenten y mejoren poco a poco).
- Dividimos la pista por la mitad a la altura de las canastas (con conos, cuerdas o similar). Tanto a la izquierda como a la derecha, jugaremos 2x2 con alguna instrucción concreta (sin botar, pasar y cortar, o la que elijamos) –recordemos que se encuentran iniciando los procesos de cambio de su punto de vista en función de las necesidades del entorno, por ello, es interesante acotar bien el aspecto que queramos trabajar, y que puedan centrarse en él-. Mientras se realiza el ejercicio, estableceremos consignas como, por ejemplo colores:

- Rojo: dejamos el balón en el suelo y ataca la defensa.
- Azul: el ataque cambia de canasta.
- Verde: hay que sentarse y volverse a levantar.

Se puede hacer con la siguiente estructura: “la camiseta de María, ¿de qué color es?”. De esta manera, captaremos su atención periférica hacia un estímulo externo y, mientras, siguen realizando el ejercicio.

Empezar con pocas consignas y que las puedan entender bien. A medida que se avance en edad, se pueden introducir más e intercambiar el orden entre ellas.

Infantil, Cadete y Junior:

- Jugamos 2x2 a media en cuatro esquinas, con una sola consigna inicial: en la pareja que ataca, la última persona que pasa decide si corta por línea de fondo o por poste medio. A partir de ahí, se inicia el 2x2, y observamos cómo se ajustan a esa situación, dejándoles decidir.
Tras algunas repeticiones, preguntarles qué decisión están tomando (si la defensa acompaña, si el ataque ocupa espacios a partir del corte o si hay ventaja, por ejemplo). Reforzando su capacidad de pensar, de establecer hipótesis y de adaptarse.
- También existen **dinámicas** muy interesantes para reforzar ciertos aspectos desde el punto de vista psicológico, como por ejemplo las siguientes:
 - Autoestima y clima de grupo: el equipo se dispone en círculo y se da a cada persona un folio, en el que han de poner su nombre en la parte superior. A continuación, se les pide que pasen el papel hacia su derecha y que escriban 3 características positivas de la persona cuyo nombre aparece en el folio. Se sigue la dinámica, hasta que todos/as hayan escrito en todos los folios.

Al final, se pide a cada persona que escoja una de las palabras que hay escritas en su folio, y exprese en voz alta por qué la escoge.

- Cooperación: en pista, les repartimos toda clase de objetos que tengamos disponibles (petos, conos, balones, cuerdas, entre otros). El objetivo es que sean capaces de llegar hasta un punto determinado sin pisar el suelo (en función de cuántas personas haya, por ejemplo, de fondo a fondo de pista si hay mucha gente; o hasta media pista si hay poca). El cómo lo hagan, lo deciden por su cuenta y, cada vez que alguien pise el suelo, vuelven a empezar desde el principio.

Se podría adaptar a modo de competición, haciendo dos equipos y que puedan ir a “molestar” al otro equipo (lanzándole balones de gomaespuma, por ejemplo).

- Además de ejercicios en pista, es muy interesante elaborar un pequeño **cuestionario** para repartir a nuestros equipos. Nos aportará información muy valiosa, especialmente si es la nuestra primera temporada con el equipo, o si es un grupo que ha sufrido modificaciones. Incluir cuestiones relativas a:

- Estudios cursando o ya cursados.
- Intenciones de futuro.
- Aficiones e intereses.
- Opinión sobre el/la entrenador/a.
- Por qué juega a baloncesto.
- Satisfacción dentro del equipo.
- Rol percibido.

Muy importante que perciban que verdaderamente nos interesan y nos preocupan otras facetas de su vida y, más aún, que sean conscientes que incluso podemos ayudarles en algún momento más allá de lo deportivo. Sería interesante que, tras haber recibido y leído los cuestionarios, hagamos pequeñas reuniones con cada persona preguntándole los aspectos que más nos hayan llamado la atención, para poder ofrecerles apoyo y confianza, si les es necesario.

Ejemplo del Cuestionario:

CUESTIONARIO INICIAL	
<u>EQUIPO:</u>	
<u>DEPORTISTA:</u>	<u>EDAD:</u>
1. ¿Qué estudias actualmente?	
2. ¿A qué te gustaría dedicarte?	
3. En tu tiempo libre, ¿qué aficiones tienes?	
4. ¿Por qué empezaste a jugar a baloncesto?	
5. Dentro del equipo, ¿cómo de a gusto te sientes? Valora de 1 a 10, siendo 1: totalmente a disgusto; y 10: totalmente a gusto.	
6. ¿Cómo valoras la labor tu entrenador/a? De 1 a 10 y explica tu respuesta, por favor.	

Figura 1. *Ejemplo de Cuestionario.*

3. ESTILOS DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

El segundo aspecto a tratar corresponde a los **Estilos de Enseñanza-Aprendizaje**, en este caso, a aquellos que se derivan a partir de teorías sobre liderazgo y cómo las conductas del líder (en nuestro caso, entrenador/a) influye sobre el grupo, tanto directa como indirectamente.

Liderazgo Organizacional (Lewin, Lippitt y White, 1939):

Dos aspectos interesantes que plantea este modelo son, por una parte, que se trata del primer estudio científico acerca del liderazgo y, por

otra parte, que se realizó con niños. Y esto, para el tema que nos ocupa, resulta de especial importancia a la hora de trabajar con nuestros equipos de baloncesto, puesto que nos permite observar los resultados desde un prisma más cercano a nuestra perspectiva de entrenamiento.

En el estudio se medían la satisfacción y el rendimiento de los grupos de niños, en función del tipo de “clima organizacional” (Guirado, Alonso y Navas, 2003) que el líder (un adulto en este caso) ejercía sobre dicho grupo. Los tipos de liderazgo que se definieron fueron tres:

1. Democrático: fomenta la participación de los niños, apoyándoles en la toma de decisiones (no presiona para tener la razón inequívocamente, es capaz de delegar confiando en su equipo). También propone debates a la hora de asignar tareas, y tiene en cuenta la opinión de los niños.
2. Autocrático (autoritario): decide las actividades a realizar, asigna las tareas y prohíbe o permite las conductas. Impide la iniciativa de los niños, mediante órdenes y obligaciones.
3. Laissez faire (liberal): actitud pasiva, no toma iniciativas ni evalúa. Los niños no tienen pautas, y hay libertad completa a la hora de escoger las tareas.

Los resultados obtenidos en la investigación de Guirado, Alonso y Navas (2003) fueron significativamente superiores en el caso del liderazgo Democrático, tanto a nivel de satisfacción como de rendimiento grupal en general. Sin embargo, no hay que desatender los otros dos estilos, como veremos posteriormente, puesto que investigaciones posteriores han revelado que existen multitud de factores que inciden en los resultados.

Liderazgo Emocional y Conductista (Goleman, 1998):

Hablar de Goleman siempre resulta una tarea peliaguda dentro de la Psicología, se trata de un personaje peculiar (con sus detractores y admiradores) pero que, sin duda, ha significado toda una revolución dentro de la disciplina. Ha sido capaz de romper esquemas y paradigmas clásicos (como la evaluación del Cociente Intelectual, entre otros) con el concepto de “inteligencia emocional”, y cómo las emociones ejercen poderosas y decisivas acciones en nuestra vida cotidiana.

Por todo ello, su aplicación al campo del Liderazgo resulta muy interesante de valorar. Además, como podremos observar en la siguiente tabla (e, igual que sucede en el apartado anterior: Etapas Evolutivas), ambas teorías escogidas se

complementan y refuerzan mutuamente. En este caso, la representación es la siguiente:

1. Estilo de Liderazgo: se extraen las características principales de los seis estilos tipificados en su artículo “Liderazgo que obtiene resultados” (Goleman, 2005).
2. Cuándo utilizarlo: a partir de las características propias de cada estilo, se establecen ciertas situaciones en las que se aconseja optar por dicho estilo.
3. Cuándo no utilizarlo: asimismo, las limitaciones que posee cada estilo permite establecer momentos en los que no se ha demostrado ningún resultado positivo de su aplicación.

Tabla 2. Estilos de Liderazgo (Goleman, 2005).

LIDERAZGO EMOCIONAL Y CONDUCTISTA		
ESTILO DE LIDERAZGO	CUÁNDO UTILIZARLO	CUÁNDO NO UTILIZARLO
<p>Coercitivo: “haz lo que yo te digo”.</p> <p>Exige cumplimiento inmediato de las órdenes.</p> <p>Impide la creatividad, evita tomar responsabilidades.</p>	<p>Sólo en situaciones de emergencia, donde haya que romper hábitos o conductas erróneas y peligrosas.</p> <p>Utilizar en muy cortos periodos de tiempo.</p>	<p>En general, es el estilo menos eficaz puesto que rompe el clima del grupo. En edades de formación, es esencial crear un clima adecuado.</p>
<p>Orientativo: “ven conmigo”.</p> <p>Moviliza al grupo hacia un mismo objetivo.</p> <p>El líder da feedback a las tareas, tanto positivo como negativo.</p>	<p>Es eficaz en la mayoría de situaciones.</p> <p>Especialmente útil cuando el grupo no tiene una visión clara.</p> <p>Aporta una visión renovada y a largo plazo.</p>	<p>Falla si el líder no tiene experiencia suficiente, y sus jefes sí la tienen.</p> <p>Puede desembocar en arrogancia, si no se maneja de manera adecuada.</p>
<p>Afiliativo: “las personas son lo primero”.</p> <p>Valora a cada individuo y sus emociones, crea armonía y lealtad férrea.</p> <p>Da libertad y feedback positivo.</p>	<p>Ante situaciones en las que la moral y/o la confianza están deterioradas.</p> <p>En grupos con individuos muy dispares, favorece el sentido de pertenencia e identidad.</p>	<p>No debe utilizarse de forma única, sino combinando con otros estilos.</p> <p>Un enfoque exclusivo en el elogio puede generar que las tareas negativas no se corrijan.</p>
<p>Democrático: “¿qué opinas?”.</p> <p>Obtener ideas y acuerdos intercambiando opiniones.</p> <p>Construye confianza, respeto y compromiso; e impulsa la flexibilidad y creatividad.</p>	<p>Cuando no se está seguro de qué rumbo tomar, pedir opiniones puede clarificarlo.</p> <p>También en situaciones ya muy rutinarias, en las que se necesite generar nuevas ideas para aportar otra perspectiva.</p>	<p>Si la gente a la que se consulta no está suficientemente preparada e informada, hay riesgo de tomar decisiones equivocadas.</p> <p>En ocasiones, hablar y opinar demasiado crea confusión y cansancio.</p>
<p>Ejemplar: “haz como yo”.</p> <p>Establece objetivos extremadamente altos, y los ejemplifica.</p> <p>Obsesión por hacer las cosas más rápido y mejor.</p> <p>No da feedback de ningún tipo.</p>	<p>Debe utilizarse en contadas ocasiones.</p> <p>Únicamente cuando todos los miembros tienen gran experiencia y están muy auto-motivados, son competentes y autónomos.</p>	<p>Destruye todo clima motivacional. Si algunos miembros no llegan a cubrir los objetivos, se reemplazan por otros.</p> <p>El día a día se puede convertir en rutinario y aburrido.</p>
<p>Formativo: “inténtalo”.</p> <p>Ayudan a detectar fortalezas y debilidades.</p> <p>Construyen planes a largo plazo.</p> <p>Aportan instrucción y feedback de desempeño.</p>	<p>Si los individuos son conscientes de sus debilidades y desean mejorarlas, adquirir nuevas habilidades les ayuda a progresar y a sentirse más útiles.</p>	<p>No tiene sentido si se es reacio al cambio, o existe poca autocrítica.</p> <p>Tampoco es recomendable si el líder carece de paciencia para ayudar.</p>

3.1 Ejercicios aplicables:

Tabla 3. Ejercicios aplicados al Liderazgo.

EJERCICIOS SOBRE LIDERAZGO		
CATEGORÍA	OBJETIVO	EXPLICACIÓN
Pre-benjamín – Alevín	Aprender a cooperar, sentirse responsables y valorados/as.	A principio de temporada establecer parejas para, una vez al mes (aproximadamente), que cada pareja diseñe parte del entrenamiento. Que sean capaces de inventar un juego que sirva de calentamiento o de vuelta a la calma.
Infantil – Junior	Ponerse en el lugar de otras personas, desarrollar autonomía y habilidades de comunicación y liderazgo.	A principio de temporada establecer parejas para, una vez al mes (aproximadamente), que cada pareja diseñe el entrenamiento de un día (o parte del mismo). Que puedan desarrollar ejercicios completos en los que den importancia a las instrucciones, poniéndose en el lugar del entrenador/a. Nos permitirá obtener mucha información acerca de cómo se comunica el equipo, qué tipo de apoyo dan o qué nivel de exigencia establecen, entre muchos otros. Para nosotros/as, puede resultar interesante incluso intercambiar roles y participar en la actividad como jugador/a, vernos a través de sus ojos y que sientan nuestro refuerzo y apoyo.
Pre-benjamín – Alevín	Aprovechar su alta capacidad creativa, y valorar la amplitud de decisiones elegidas. Reforzar la toma de decisiones, no tanto el resultado de la ejecución. Es importante que sean capaces de decidir, aunque fallen.	Ejercicio de 2x2 continuo. Plantear una situación imaginada en la que haya que tomar una decisión (por ejemplo, quedan 10 segundos de posesión, y hay que lanzar). En cada ataque, un miembro de la pareja decidirá la estrategia a seguir (quién lanza, si acaba en tiro o en entrada, con pase, con bote, entre otros). Por nuestra parte, tener en cuenta qué estilo de liderazgo estamos asumiendo, y cómo ello puede repercutir a su desempeño durante el ejercicio.
Infantil – Junior	Plantearles situaciones concretas en las que haya que actuar y ayudar al equipo trabajando “bajo presión”. Valorar su opinión, fomentar su participación y crear un clima de seguridad y apoyo mutuo, favorece su formación deportiva y humana.	Ejercicio de 4x4 . Situación inicial: perdemos de 1, tenemos la posesión y quedan 10 segundos. Preguntarles cosas como, por ejemplo: ¿qué haríais? ¿Cómo te sientes? ¿Cómo crees que actuaría yo? Seguir planteando situaciones similares: igual que la anterior, pero ganamos de 1. O también: no tenemos la posesión (el eterno debate de: ¿hacemos falta o defendemos?) Una vez terminado el ejercicio, hacerles reflexionar acerca de cómo se han sentido, qué opinan, qué han aprendido o si se han divertido. Igual que en el ejercicio anterior, detectar cómo proporcionamos (o no) feedback en función de la situación, siempre valorando cómo ello contribuye al rendimiento del equipo.

4. CONCLUSIONES

Después de todo lo expuesto anteriormente, quisiéramos compartir tres ideas que nos ha sugerido la bibliografía consultada al desarrollar este artículo.

En primer lugar, bajo nuestra visión de entrenadores/as, el Desarrollo Evolutivo de cada persona en nuestros equipos va ligado significativamente a nuestra capacidad de Liderazgo. Es decir, comprender en qué momento de su vida se encuentran y cuáles son sus características individuales para, así, ser capaces de aportarles las herramientas adecuadas que les permitan desarrollarse con éxito tanto deportivamente como en todos los aspectos de su vida.

Por otra parte, cuando surgió el tema de este artículo nos vino a la mente automáticamente la siguiente imagen:

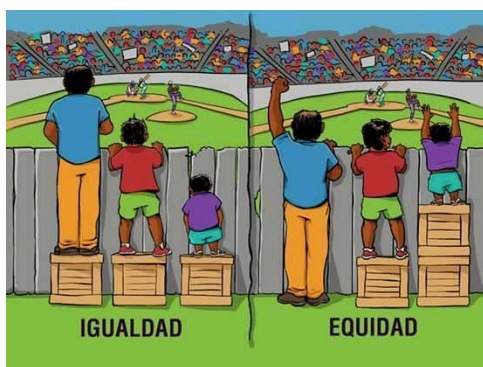


Figura 2. *Igualdad vs Equidad.*

Fuente:

<http://elauladeptdeluci.blogspot.com.es/2016/02/igualdad-equidad.html>

El concepto clásico de entrenador/a que recuerdo se plasma en frases como: “actúo igual con cada persona de este equipo”, “os trato por igual a todos/as”, entre otras. Sin embargo, no todas las personas dentro de un equipo necesitan lo mismo de nosotros/as, ni tampoco sus capacidades son iguales en cada situación que planteamos. Por ello, parece resultar mucho más beneficioso (aunque también es más difícil y costoso) aportar a cada persona lo que necesita de nosotros/as para ayudarles a crecer.

Por último, en nuestro día a día no actuamos siempre de la misma manera, sino que

tratamos de adaptarnos a las necesidades de nuestro entorno. Habrá ocasiones en las que debamos actuar de urgencia y ser prácticos, o pueden darse situaciones que requieran mayor reflexividad y pausa por nuestra parte. De la misma manera, con nuestros equipos suelen suceder ejemplos similares. En este caso, destacaría la siguiente frase: “*Nuevas investigaciones sugieren que los ejecutivos más eficaces usan una colección de estilos de liderazgo distintivos; cada uno en la medida justa, en el momento preciso. Tal flexibilidad es difícil de poner en acción, pero rinde frutos en el desempeño. Y mejor aún, se puede aprender.*” (Goleman, 2005). De esta manera, en la medida que seamos capaces de desempeñar distintos roles y cuanto más flexibles seamos, podremos adaptarnos con más eficacia a las situaciones que se nos planteen en nuestros entrenamientos.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bordignon, N. A. (2012). El desarrollo psicosocial de Eric Erikson. El diagrama epigenético del adulto, 2, 50-63.
- Erikson, E. H. (2004). *Sociedad y adolescencia*. Siglo XXI.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11, 109-122.
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2005). Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. *Barcelona, Editorial Kairós*.
- Guirado, I. C., Alonso, F. M., y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional [Leadership in men and women: Differences on leadership styles and the relationship between styles...]. *Acción psicológica*, 2(2), 115-129.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in

experimentally created social climates.
Journal of Social Psychology, 10, 271-301.

Perugini, M. L. L. y Solano, A. C. (2005).
Diferencias individuales en las teorías
implícitas del liderazgo y la cultura
organizacional percibida. *Boletín de
Psicología*, (85), 89-110.

Piaget, J. (1986). *Psicología evolutiva*. Madrid,
Editorial Paidós.