

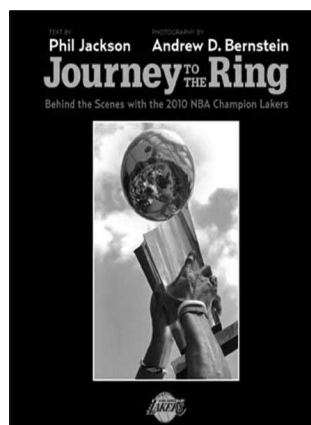
REVISTAS Y LIBROS

SECCIÓN DE RECENSIONES DE ARTÍCULOS Y LIBROS DEL ÁREA DE
PSICOLOGÍA DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE

Coordinador: Yago Ramis

Gea, J. Pons, J. y Vallespir. C. M. (2011). Un viaje psicológico hacia el anillo de campeones. [Reseña del libro de P. Jackson y A. D. Bernstein (2010), *Journey to the Ring: Behind the Scenes with the 2010 NBA Champion Lakers*. California: Time capsule press].

Todos sabemos que el camino hacia la victoria es arduo y que solo unos pocos afortunados son capaces de alcanzar la cima. Sin embargo, parece ser que el actual entrenador de Los Ángeles Lakers, Phil Jackson, conocido con el apodo de “El señor de los anillos”, posee algunas de las claves para guiar a sus hombres hasta la victoria. Cuestión



más que demostrada, gracias a los once títulos conseguidos durante de su trayectoria profesional y que le otorgan la distinción de ser el entrenador más laureado en toda la historia de la NBA. Aún así, también hay que tener en cuenta que es imposible controlar todos y cada uno de los factores que influyen en el equipo, por lo que hay aspectos que el entrenador

nunca podrá controlar por completo. A todo ello, Phil Jackson no ha sido capaz este año de conducir a su equipo hasta la victoria final este 2011, terminando con su célebre carrera de entrenador.

En este libro, similar al editado en el 2004 y que lleva de título *The last season: A Team in Search of Its Soul*, Jackson nos abre una pequeña ventana al día a día de su equipo, desde el inicio de la temporada hasta la consecución del ansiado anillo. Todo ello, acompañado el impresionante trabajo gráfico del célebre camarógrafo Andrew D. Bernstein, realizado por su uso del blanco y negro de alto contraste en las fotografías.

La competición de la National Basketball Association (NBA) estadounidense es conocida por ser una de las más exigentes del mundo. Solo durante la temporada regular, los equipos deben disputar más de 80 partidos al frenético ritmo de unos 3 encuentros por semana. Para ello, los entrenadores deben asegurarse del perfecto estado físico y psicológico de sus jugadores. A lo largo de los siete capítulos de los que consta el libro, Phil Jackson nos muestra tanto los momentos difíciles de frustración y desilusión como aquellos más felices donde

reina la alegría. Con ello, el presente trabajo se centrará en discernir aquellos aspectos psicológicos que creemos más relevantes de la obra y que podrían estar directamente relacionados con el rendimiento del equipo a diferentes niveles.

Centrándonos en la metodología de Phil Jackson el primer punto que merece ser destacado, es sin duda alguna la motivación, entendiéndose ésta como la fuerza con la que se realiza y mantiene una conducta. En relación a este aspecto, uno de los factores más importantes es el establecimiento de objetivos, el cual garantiza la adecuada gestión de las fuerzas motivacionales. En el caso de los Lakers, la meta final es muy clara: ganar el anillo. Adicionalmente, Jackson establece ciertos objetivos a corto-medio plazo para asegurar que los jugadores recuerdan el propósito de su lucha. En los *playoffs*, Jackson va contabilizando continuamente el número de partidos que restan para la consecución del título. De este modo, intenta dirigir la atención de sus jugadores hacia las claves de la tarea, así como la elaboración de estrategias de aprendizaje a nivel individual en función de las metas planteadas.

Dentro del concepto de motivación destacan principalmente dos clases. Por un lado, la motivación intrínseca, que abarca todas aquellas conductas dirigidas a la propia realización de la persona. En el baloncesto, la motivación intrínseca de los jugadores vendría determinada por su pasión por el propio juego (ganas de jugar, divertirse o autorrealizarse). Por otro lado, la motivación extrínseca abarca todos aquellos factores externos que pueden lograrse con la práctica deportiva (ganar, conseguir premios, dinero o reconocimiento social). Un caso en el que podemos observar este tipo de motivación lo encontramos cuando Phil Jackson se pone uno de sus anillos de campeón para recordar a sus jugadores el porqué están allí y lo que les falta por recorrer en su vida deportiva. En otra situación similar, se exponen los trofeos ganados con anterioridad por los Lakers mientras los jugadores están en la pista de entrenamiento. Con ello, el entrenador pretende mantener intacto el espíritu ganador del equipo.

A lo largo del libro, puede observarse que Phil Jackson da una clase magistral de cómo exprimir al máximo el efecto de los reforzadores, recompensando o castigando la conducta del jugador en el



momento más adecuado y de forma efectiva, y con ello sacar el máximo provecho de cada uno de sus jugadores. Por este motivo, el *feedback* del entrenador resulta clave a lo largo de toda la temporada.

Muy ligado con la motivación, encontramos otro concepto fundamental: la emoción. De hecho, ambos conceptos están estrechamente relacionados. Cualquier ápice emocional provocará inevitablemente cambios motivacionales, del mismo modo que cualquier variación en la motivación se verá reflejada en las emociones. La emoción actúa como regulador del estado de ánimo del equipo en función de la comparación con el rival en cuestión y de las expectativas que surgen de dicha comparación. Ante los Boston Celtics, los Ángeles Lakers salieron convencidos de ganar el partido. Sin embargo, sus esperanzas acabarían desvaneciéndose ante la tenaz defensa de los rivales (ruptura de expectativas). Esto demuestra la importancia del manejo emocional, deteriorándose así el rendimiento deportivo de los jugadores en la medida que el estado emocional no es el más apropiado. Asimismo, las variables emocionales pueden determinar la toma de decisiones, de manera que en

una situación específica del partido un jugador e incluso entrenador, actuará de forma distinta en función de la regulación de su estado emocional.

Hay que tener en cuenta, además, que las emociones se encuentran asociadas con respuestas de ansiedad y estrés. De hecho, Öhman (1993), define la ansiedad como “una respuesta emocional implicada en los procesos de adaptación ante eventos aversivos o peligrosos anticipados.” Un claro ejemplo de este tipo de situaciones se da cuando Derek Fisher, tras un tercer cuarto donde el equipo no supo estar a la altura de las circunstancias, sufre una liberación emocional que concluye con un apoteósico cuarto periodo, en el que Derek se convierte en el héroe del partido. Tras este encuentro, el entrenador señala que la gente no se da cuenta de cuán importante es para los jugadores ganar cada uno de los partidos. Esta anécdota refleja muy bien el hecho de que cada jugador, especialmente en las fases finales, está sometido a un elevado nivel de estrés que debe ser afrontado de manera óptima para evitar una disminución en su rendimiento. Ante este hecho, una de las estrategias más utilizadas por los

jugadores son los rituales (no solo en el baloncesto sino en cualquier otra disciplina deportiva en general). Este es sin duda el caso de Lamar Odom, a quien le gusta sentarse en un lugar tranquilo y escuchar algún tipo de música que le inspire en los momentos previos al partido.

Para sobrellevar las situaciones estresantes resulta clave el apoyo entre todos los componentes del equipo, es decir, la cohesión grupal, siendo una de las variables más importantes a la hora de aunar esfuerzos y crear un ambiente positivo en el equipo. Esta cuestión incitará a la obtención de mejores resultados de grupo y a nivel individual. Carron (1982) define la cohesión como “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido en la búsqueda de sus metas y objetivos”.

De la cohesión grupal subyacen dos elementos relevantes: cohesión de tarea y cohesión social. La primera se refiere al grado en el que los individuos de un grupo colaboran entre sí para alcanzar una meta. En este sentido, Kobe y Fish han sido dos piezas fundamentales para mantener el equipo unido hacia unos mismos objetivos. En segundo lugar,



entendemos la cohesión social como el grado en que los individuos del grupo interactúan entre ellos a nivel de compañerismo. Dentro del equipo Luke y Lamar, son considerados como los más sociales y comunicativos, propiciando así una sensación más familiar que permite una mayor complicidad entre los jugadores.

En relación a este aspecto, hay que reconocer el mérito de Phil Jackson, quien propicia un buen clima entre los jugadores, establece además objetivos individuales y grupales e incluso es capaz de minimizar la creación de los grupos cerrados. Por ello, este conjunto de factores favorece la buena cohesión en el equipo. Una característica especial en la metodología del célebre entrenador es su intento de reconocer y a la vez mantener en el mismo plano, a las distintas creencias existentes en su equipo. Para ello, adopta las ideas provenientes de enfoques espirituales, tales como el Budismo Zen o la visión mística del pueblo nativo americano los Lakota (*sioux*). De este modo, consigue situar el nivel de realización personal de todo el grupo -comenzando por él mismo- muy elevado, sin que ningún jugador pueda sentirse desplazado por sus creencias religiosas o espirituales.

Finalmente, en esta recensión se quiere hacer especial hincapié en el concepto de liderazgo, papel que desarrolla a la perfección Phil Jackson. No cabe duda que éste toma las riendas y asume todo el peso del equipo a la hora de dirigirlo, acarreado así el perfil de líder como ningún otro entrenador, sus triunfos así lo atestiguan. Antes de sumergirnos en las peculiaridades de Phil como líder, haremos una pequeña reseña sobre liderazgo deportivo a modo introductorio. Barrow (1977) definió liderazgo como un “proceso que pretende influenciar a los individuos y a los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados” (pp. 125). Esta definición queda patente con la consecución del segundo anillo como entrenador de Los Ángeles Lakers el pasado año. En el libro además, podemos encontrar bastantes momentos que justifican la labor de Phil Jackson como líder y que lo definen como a un líder invisible, y es precisamente este comportamiento, el de no querer destacar ante sus jugadores el que propicia un ambiente positivo en el grupo y a la vez es capaz de proporcionar un mayor rendimiento en el equipo, (estilo denominado “apoyo social”).

Otra de las cualidades que le destacan como líder, es la conocida como estilo “democrático”, ésta favorece una mayor libertad al jugador a la hora de decidir por si mismo ciertas cuestiones de entrenamiento y de juego, lo que demuestra su entendimiento de los procesos cooperativos y competitivos que se producen en el interior del equipo a medida que se desarrolla la temporada.

Como sabemos, dentro de un equipo es común encontrar que la interacción entre los miembros derive en la repartición de una serie de roles y en un acuerdo, ya sea explícito o no, sobre la función que cada miembro ejerce en el grupo. Esta función determinará las expectativas que el equipo genere para cada uno de los jugadores y su cumplimiento o incumplimiento condicionará en gran medida las expectativas futuras. En lo que refiere a los grupos orientados a un objetivo concreto, el considerado como líder del grupo suele mostrarse como uno de los más capaces, con cierto carisma e influencia sobre los demás. Kobe es, en definitiva, el que toma las riendas del carro de los Lakers: su carácter asertivo y su capacidad de ganarse a los demás con facilidad junto su actuación dentro de la pista



no deja dudas acerca de su capacidad para ejercer de líder en el que acabará siendo el equipo ganador de la temporada por segunda vez consecutiva.

En definitiva, a lo largo de este viaje Phil Jackson nos deja entrever como las adversidades de una temporada deportiva van más allá de lo puramente físico, sino que el plano psicológico va a determinar en gran medida la probabilidad de victoria.

Referencias

Barrow, J. C. The variables of leadership: A review and con-

ceptual framework. *Academy of Management Review*, 1977, 231-251
Academy of Management Review, 1977, 231-251.

Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: interpretations and considerations, *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.

Jackson, P. (2004). *The last season: A Team in Search of Its Soul*. Nueva York: Penguin press.

Jackson, P. & Bernstein, D. (2010). *Journey to the Ring: Behind the Scenes with the 2010 NBA Champion*.

California: Time Capsule press.

Öhman, A. (1993). *Fear and anxiety as emotional phenomena: clinical phenomenology, evolutionary perspectives, and information processing mechanisms*. En M. Levis y J.M. Haviland (Eds.), *Handbook of Emotion* (pp. 321-352). Chichester: Wiley.

RECENSIONADORES

Juan Gea Ramón
Juan Pons Bauzá
Catalina M. Vallespir
Universitat de les Illes Balears

