

Políticas deportivas, conducción de grupos y gestión de proyectos. La mirada de los entrenadores del alto rendimiento.

Giles, Marcelo¹

Hours, German²

Orlandoni, Javier³

Resumen

Esta ponencia se enmarca dentro del proyecto “*Las prácticas de enseñanza del deporte: del alto rendimiento a la formación, el camino inverso*”, finalizado en el 2009, que se articula con el proyecto en curso, “*Los discursos de las prácticas corporales*”, ambos enmarcados dentro del Plan de Incentivos a la Investigación de la Nación, radicados en el CIMECs, IDHICS, FAHCE y pertenecientes al GEEC.

Partiendo del trabajo de campo realizado mediante entrevistas en profundidad a entrenadores *incuestionablemente exitosos* en cuanto a la enseñanza⁴, pudimos extraer y objetivar conclusiones respecto de las formas de enseñanza que estos sujetos han adquirido y que los ha llevado a destacarse como verdaderos maestros en su disciplina. Datos que resultaron relevantes para teorizar también sobre otras esferas intervinientes en el proceso de enseñanza, como lo es la gestión deportiva.

¹ Grupo de Estudios en Educación Corporal (GEEC).

Centro Interdisciplinario de Metodología en Ciencias Sociales (CiMeCS).
Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS).
Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

² Grupo de Estudios en Educación Corporal (GEEC).

Centro Interdisciplinario de Metodología en Ciencias Sociales (CiMeCS).
Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS).
Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

³ Grupo de Estudios en Educación Corporal (GEEC).

Centro Interdisciplinario de Metodología en Ciencias Sociales (CiMeCS).
Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS).
Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

⁴ Es decir, que han logrado formar deportistas y/o equipos competitivos que se hayan destacado por su juego más allá de los resultados.

Desde la perspectiva de la investigación, se ha pensado “(...) el campo de las prácticas deportivas es sede de luchas (...)”⁵, plagado de tensiones que conforman al conjunto de dificultades en la planificación, desarrollo y evaluación de una gestión en el campo. En consecuencia, en toda gestión se produce una lucha de tensiones entre el *poder*, el *saber*, y el *hacer*.

Por lo tanto, nuestro análisis establece algunas orientaciones que permitan una mayor comprensión de la lógica y de los dispositivos que intervienen en las diferentes formas que configuran las diversas gestiones en el campo. Dos categorías fundamentales: *liderazgo* y *conducción*.

Palabras clave

Gestión - maestro del cuerpo - política - campo deportivo - proyecto - liderazgo - conducción.

Introducción

Esta ponencia se enmarca dentro del proyecto “*Las prácticas de enseñanza del deporte: del alto rendimiento a la formación, el camino inverso*”, finalizado en el 2009, que se articula con el proyecto en curso, “*Los discursos de las prácticas corporales*”, ambos enmarcados dentro del Plan de Incentivos a la Investigación de la Nación, radicados en el CIMECs, IDHICS, FAHCE y pertenecientes al GEEC.

En este trabajo abordaremos el problema político de la gestión deportiva, entendiendo a ésta como parte constitutiva de los procesos de enseñanza, desarrollo y legitimación del campo deportivo.

Estas valoraciones que se presentan, creemos que pueden colaborar en generar un debate que la educación física no se ha planteado, dejando el campo libre para el desarrollo de otras disciplinas, que al mismo tiempo terminaron condicionando la enseñanza de los diferentes deportes.

Pensar la cuestión política de la gestión en el campo deportivo

⁵ Bourdieu, Pierre (1985): ¿Cómo se puede ser deportista?, en: Sociología y Cultura; México, Grijalbo. Pág. 200.

Si nos adentramos en el estudio acerca del campo de incumbencia que los deportes suponen en la actualidad, las categorías *proyecto*, *planificación*, *programa* y *gestión*, tienen un lugar de excelencia en la valoración de todos aquellos actores que se encuentran presentes en el escenario del deporte, sobre todo en el alto rendimiento o deporte de élite. Tal es así, que algunos entrenadores aseguran que, *no planificar es planificar el fracaso*.

Estas categorías pueden englobarse en un conjunto de acciones preestablecidas con un sentido y objetivos también predeterminados y que revisten una forma de pensar el deporte, su enseñanza, y a los actores que en ella se encuentran. Del mismo modo, este conjunto de acciones pueden establecerse como un conjunto de saberes que se construyen encadenadamente con un sentido lógico, estructural y funcional, y en virtud de una meta preexistente que determina que visión política se tiene del campo.

Es cierto que en la actualidad, el deporte en un *sentido estricto*⁶ es considerado por muchos idóneos en el campo (especialmente los medios de comunicación y aquellos encargados de su difusión y promoción, entre los que ciertamente sería un error no ubicar a los diferentes gobiernos, en todos sus estratos) como un hecho eminentemente político y económico, y en este contexto, el alto rendimiento se ha transformado en una empresa, entendida esta categoría, si se quiere tanto como emprendimiento y su consecuente acepción con la esfera económica o de mercado a la que acceden sólo aquellos denominados *deportistas de élite*. Entendiéndose por *élite* a cierta clase social que vive el privilegio del cual disfrutan sólo unos pocos determinados por ciertas características sobresalientes que los destacan por sobre los demás, que en el caso del campo deportivo se suele sintetizar o englobar dentro de la categoría *talento*.

Tal es la importancia que estas ideas han cobrado en la actualidad, que la mayoría de las capacitaciones que se realizan en cuanto a gestión deportiva se refiere, son llevadas a cabo por economistas o licenciados en marketing, al igual que aquellos cursos en los que se aborda la formación en *dirigencia*

⁶ Hacemos referencia al deporte federado y no a aquellas concepciones que se engloban dentro de lo que algunos denominan deporte escolar o pedagógico, como establece categorialmente la iniciación deportiva española.

deportiva. Capacitaciones tendientes en general a optimizar las formas de lograr los resultados, resaltándose más los métodos a utilizar que los saberes que pueden configurar a la misma.

Si se piensa al deporte como una manifestación social y cultural, y a su enseñanza, desligada ya de los principios naturalistas que muchas veces se le ha atribuido, como una transmisión política cargada de ideología, debería entonces pensarse en las tensiones políticas que intervienen en el campo deportivo. Para comprender mejor este concepto, se puede decir que Gerard Mendel define a lo político “[...] de modo tal que engloba el campo del conflicto entre clases sociales en el nivel de cada institución [...]”⁷ y a la política como “[...] al uso que se hace de lo político en la impugnación, la conquista o el ejercicio del poder en el nivel de la sociedad global [...]”⁸, y no sólo al mero hecho partidario o militante que este concepto suele conllevar.⁹ Del mismo modo Hannah Arendt sostiene que toda acción, si esta mediada por la palabra, implica una intención política.¹⁰ La acción para Arendt “[...] concede durabilidad y sentido al mundo, y, en esta medida, es política [...]” (1997: 14)

Tomando esta idea, se puede afirmar que gestionar implica siempre un posicionamiento político¹¹, lo que significa que no es posible gestionar un

⁷ Mendel, Gerard (1974): Acerca de la regresión de lo político al plano de lo psíquico, en: Sociopsicoanálisis 1, Buenos Aires, Amorrortu. Pág. 173.

⁸ Ídem: 173.

⁹ En este sentido es común escuchar hablar a deportistas, entrenadores y dirigentes rechazando la vinculación del deporte con la política.

¹⁰ Arendt, Hannah (1995): ¿Qué es política?; Traducido por Rosa Sala Carbó, Ediciones Paidós, Barcelona, 1997. Título original: Was its Politic? Aus dem Nachlaß. R. Piper GmbH & Co KG, Munich, 1995. 146 págs.

¹¹ “La política no es lo que determina en última instancia (o lo que sobredetermina) las relaciones elementales y por naturaleza “neutras”. Toda relación de fuerza implica en todo momento una relación de poder (que es en cierto modo su forma momentánea) y cada relación de poder reenvía, como a su efecto, pero también como a su condición de posibilidad, a un campo político del que forma parte. Decir que “todo es político” quiere decir esta omnipresencia de las relaciones de fuerza y su inmanencia en un campo político; pero además es plantearse la tarea hasta ahora esbozada de desembrollar esta madeja indefinida. Un análisis de este tipo conviene o no diluirlo en una culpabilización de tipo individual (como la que se ha practicado sobre todo hace algunas decenas de años, en el existencialismo de autoflagelación: todos somos responsables de todo, no existe una injusticia en el mundo de la que en el fondo no seamos cómplices), tampoco conviene esquivarlo mediante uno de esos desplazamientos que son corrientes hoy en día: todo esto deriva de una economía de mercado, o de la explotación capitalista, o simplemente, de esta sociedad podrida (entonces los problemas del sexo, de la delincuencia, de la locura se reenvían a “otra” sociedad). El análisis y la crítica políticos están en gran medida por inventar.” (Foucault; Microfísica del poder: 169)

proyecto sin transmitir una ideología determinada y más aún si ésta pretende establecer algún tipo de articulación con determinado proceso de enseñanza. En este sentido, Rosa Buenfil Burgos considera que se debe “[...] reconocer que una práctica educativa pueda ser reaccionaria, enajenante, hasta nociva si se quiere, en relación, a un proyecto político educativo específico, pero sin negar el carácter formador de sujetos que de todas maneras tiene.”¹² . Es decir, la autora sostiene que “[...] toda práctica educativa es afín a un proyecto político-social [...]”. (Ídem, 118)

Pero este escenario, como toda manifestación social, y en consecuencia política, es mucho más complejo aún, Pierre Bourdieu, por ejemplo, describe que “[...] el campo de las prácticas deportivas es sede de luchas, done está en juego, entre otras cosas, el monopolio para imponer la definición legítima de la actividad deportiva y de su función legítima: amateurismo contra profesionalismo, deporte –práctica contra deporte –espectáculo, deporte distinguido –de élite- y deporte popular –de masas-, etcétera [...]”¹³¹⁴ Y estas tensiones tan claramente señaladas por Bourdieu, conforman en mayor o menor medida al conjunto de dificultades que se presenta en la planificación, desarrollo y evaluación de una gestión en el campo deportivo, independientemente del nivel de competencia, o de las particularidades que presente el contexto de práctica. En consecuencia, sintetizando esta idea, en toda gestión se produce una lucha de tensiones entre el *poder*, lo hegemónico en el campo; y el *saber*, el conjunto de conocimientos que posibilitará el diseño de gestión y la adecuación de un proyecto; lo que en definitiva, determinará y convalidará el *hacer*, o lo que es lo mismo, la capacidad de realización de un proyecto.

Sin embargo, y a pesar de que muchas veces se suele desligar al alto rendimiento de la esfera educativa, la mayoría de los entrenadores entrevistados, establecen una relación directa entre ambos. Pero, en este

¹² Buenfil Burgos, Rosa Nidia (1983): El debate sobre el sujeto en el discurso marxista: notas críticas sobre el reduccionismo de clase y educación. México, Instituto Politécnico Nacional, Tesis DIE 12, Introducción y Consideraciones finales. Pág. 118.

¹⁴ Bourdieu, Pierre (1985): ¿Cómo se puede ser deportista?, en: Sociología y Cultura; México, Grijalbo. Pág. 200.

sentido, la enseñanza claramente se vincula con la categoría *desarrollo*, la cual establece para nuestros entrevistados la *viabilidad y eficacia de los procesos tendientes a reproducir deportistas*, y por lo tanto campos deportivos, orientados casi exclusivamente por la sola búsqueda de resultados en las máximas esferas competitivas.¹⁵

Reafirmando esta idea, algunos de nuestros entrevistados consideran que en la actualidad un entrenador de alto rendimiento, debe conformarse en un “hombre de negocios o un ejecutivo” que debe saber gerenciar, es decir debe ser un empresario capaz no sólo de transmitir sus conocimientos del deporte en el que se encuentra, sino también de posicionarse en pos de sus intereses como director responsable de un proyecto. En este sentido, hay entrevistados que han denominado su hacer como “*gestión del recurso humano*”. Claro está que, cuando se considera *saber gerenciar un proyecto*, directamente se está haciendo alusión a las leyes que rigen el mercado económico y comercial, es decir que directamente se está hablando de estrechas relaciones con una idea eminentemente productiva de la práctica deportiva, y en donde los resultados mandan. Resultados que están condicionados tanto por el logro deportivo, como por el aumento de las ganancias que subyacentemente condicionan a esos resultados.

Uno de los principales problemas que aquí encontramos, radica en que cada vez más estas ideas han ido desplazando a aquellas que refieren al ejercicio de la enseñanza por el de la instrucción y al sentido educativo que ésta podría tener, por la búsqueda del triunfo y el éxito como única meta posible, haciendo que las mismas se vean siempre orientadas por esos intereses y estableciendo las pautas generales para la formación de deportistas desde sus comienzos y con una única dirección posible como perspectiva de éxito: el sobresalir en el

¹⁵ Un ejemplo claro está dado en que, a pesar de la enorme difusión mediática que los diversos deportes tienen, difícilmente se pueda ver, escuchar o leer algún profesor en educación física explayarse sobre la misma. Éstos habitualmente son requeridos mayormente para explicar algunos principios fisiológicos del rendimiento de un equipo o atleta, o en algunos programas tipo magazine, en donde la gimnasia abordada principalmente desde lo estético es el eje de su presencia.

alto rendimiento¹⁶. Que a pesar del objetivo propuesto en el mismo proceso, a nuestro entender, esta forma de encarar la enseñanza también interfiere aún en la formación de deportistas para el alto rendimiento, es decir en definitiva termina interfiriendo en el mismo objetivo planteado. En este sentido Joseph Blatter¹⁷, recientemente ha afirmado: “Los grandes clubes ya casi no forman jugadores. Prefieren adquirirlos de 12 o 13 años de distintos puntos del planeta. Eso es comerciar con niños, es esclavismo moderno. El fútbol se convirtió en un monstruo”. Michel Platini¹⁸, haciendo referencia a este problema, y al mismo tiempo reconociéndolo, sostiene críticamente que: “No se forma jugadores para venderlos, se les forma para que jueguen. No es posible que sigamos asimilando el deporte a las leyes de la competencia entre productos”¹⁹

Conclusiones

Nuestra investigación nos ha permitido establecer que el campo de la gestión deportiva se encuentra claramente condicionado por las tensiones y sentidos propios del ámbito económico, sostenida desde un discurso eminentemente humanista y en dónde las variables propias de la enseñanza son establecidas en virtud de los logros que en el contexto competitivo se puedan tener.

Consideramos también, que la enseñanza podría ser abordada desde otra perspectiva, en el que el ideal de triunfo no condicione las posibilidades de desarrollo del deporte, no sólo como un elemento reproductor de ciertas ideas funcionales a un sistema de logros materiales, sino que por el contrario, contemple más la tensión educativa que ésta puede tener. Esto, claro está, si

¹⁶ Actualmente se llega a ser un atleta de elite a edades muy tempranas, lo cual agravó el problema de la selección de talentos, porque la misma comienza cada vez con niños más pequeños, es decir que cada vez se produce una deserción del deporte más temprana, aún en edades en las que no habría ni siquiera que hablar de práctica deportiva.

¹⁷ Blatter, Joseph, Presidente de la FIFA, en: La AFA tiene un plan para que no se lleven a los pibes. Por Hernán Castillo, Clarín, Deportes, martes 15 de julio del 2008. Pág. 40

¹⁸ Platini, Michel, Presidente de la UEFA, en: La AFA tiene un plan para que no se lleven a los pibes. Por Hernán Castillo, Clarín, Deportes, martes 15 de julio del 2008. Pág. 40

¹⁹ Obviamente nos llama la atención que esta opinión provenga de dos de los dirigentes más influyentes que tiene la federación internacional deportiva que más comercia y lucra con el deporte ¿Contradicción, hipocresía, o discurso tradicional en el campo, desde una perspectiva humanística de la cual algunos no quieren desligar a la práctica deportiva y que sirve para enmascarar los verdaderos sentidos que se le da al deporte?

se comprende el vínculo directo que tiene la gestión con los procesos de enseñanza y como ambas se condicionan permanentemente.

Creemos por lo tanto, que ese ideal triunfalista obstaculiza la posibilidad de desarrollo que el deporte de nuestro país podría tener desde otra perspectiva, y que aún en su vertiente reproductivista esta forma de pensar al deporte y su enseñanza, entorpece más de lo que obtiene logros.

Finalmente y a modo de síntesis, consideramos que la educación física no ha sabido capturar un lugar en el debate que el deporte de élite estableció por el monopolio y legitimación de su campo, y esta falta de participación con una teoría propia ha permitido que otras áreas de saberes hegemonizaran un campo que todavía debemos analizar si nos pertenece profesionalmente.

Bibliografía

- ✓ Arendt, Hannah (1995): *¿Qué es política?*; Traducido por Rosa Sala Carbó, Ediciones Paidós, Barcelona, 1997. Título original: *Was its Politic? Aus dem Nachlaß*. R. Piper GMBH & Co KG, Munich, 1995. 146 págs.
- ✓ Bourdieu, Pierre (1985): *¿Cómo se puede ser deportista?*, en: *Sociología y Cultura*; México, Grijalbo.
- ✓ Bourdieu, P. Chamboredon, J. Passeron, J. C. (1999): *El oficio del sociólogo*; México; Siglo XXI
- ✓ Bourdieu, P. Passeron, J. C. (2006): *Los herederos. Los estudiantes y la cultura*. 1º ed. 2º reimpr., Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentinos. 216 p.
- ✓ Buenfil Burgos, Rosa Nidia (s/f): *El debate sobre el sujeto en el discurso marxista: Notas críticas sobre el reduccionismo de clase y educación*. México, Instituto Politécnico Nacional, Tesis DIE 12, Introducción y Consideraciones finales.
- ✓ Castillo, Hernán (2008): *La AFA tiene un plan para que no se lleven a los pibes*. Clarín, Deportes, martes 15 de julio del 2008. Pág. 40.
- ✓ Documento del III Foro MERCOSUR Latinoamericano del Deporte, la

Educación Física y la Recreación. Reuniones sectoriales de Cooperación Interinstitucional. Comisión: Educación Física. Laboratorio de Voleibol. Concentración Deportiva de Pichincha. Quito- Ecuador. 10 de octubre de 2008.

- ✓ Dunning, Eric y Elias, Norbert (1996): en: Deporte y ocio en el proceso de civilización; Cap. VII: La dinámica del deporte moderno: notas sobre la búsqueda de triunfos y la importancia social del deporte. México; fondo de Cultura Económica.
- ✓ Foucault, Michel (1968): Saber y verdad, Madrid, La Piqueta.
- ✓ Giles, Marcelo (2001): La gestión en educación física como problema; Conferencia en el 5º Congreso Argentino de Educación Física y Ciencia organizado por el Departamento de Educación Física de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (U.N.L.P.) Septiembre del 2001. 14 págs.
- ✓ Mendel, Gerard (1974): Acerca de la regresión de lo político a lo psíquico; en Sociopsicoanálisis I; Bs. As.; Amorrortu.