

ENTRENAMIENTO MENTAL EN EL FÚTBOL MODERNO: HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

Marcelo Roffé y Santiago Rivera



1ª edición: Julio 2014
© Marcelo Roffé y Santiago Rivera
© Argentina y Colombia: Libro Futbol.com
© Resto del Mundo: FutbolDLibro (Futbol de libro, S.L.)
© Fotografías: Archivo FDL Shutterstock
Departamento FDL (www.futboldelibro.com)

Analista de Texto: Alfredo Quero
Maquetación: FutbolDLibro
ISBN: 978-84-940984-9-9
DL:

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

El autor y la editorial donarán el 1% de los beneficios del libro a fines benéficos.

AGRADECIMIENTOS

A los prologuistas que nos honran con sus amables y generosas palabras, a nuestro editor por su decidida confianza en este proyecto, a todos los entrenadores y deportistas con los que hemos podido aprender y crecer, a los coautores, sin los cuales esta obra sería imposible, por hacer de este libro un heterogéneo conjunto de miradas y propuestas teórico-prácticas para el deporte más lindo del mundo.

Marcelo recuerda especialmente a sus hijos Salma, Tobias y Joaquín por ser la luz de su camino y a sus padres, amigos y su analista por bancarlo siempre. Santiago agradece a su familia por su amor y a Leticia por su respaldo, incondicionalidad y comprensión.



ÍNDICE

PARTE 1. EL TRABAJO PSICOLÓGICO EN EL FÚTBOL FORMATIVO Y AMATEUR

1. Padres y entrenadores trabajando en equipo. Macarena Lorenzo y Rosario Cubero

| | |
|--|----|
| Resumen Capítulo | 14 |
| 1.1. La necesidad del trabajo conjunto entrenadores/padres | 15 |
| 1.2. ¡Quiero que mi hijo sea futbolista profesional! Expectativas y objetivos | 18 |
| 1.3. ¡Eres mi hijo y tienes que ser el campeón! Motivación vs presión | 21 |
| 1.4. ¡Mamá!, ¿por qué no me has preparado el macuto de entrenamiento? Responsabilidad y autonomía. | 23 |
| 1.5. ¿Ha sido nuestra culpa, papá? Respeto a los otros significativos. | 28 |
| 1.6. Conclusiones | 30 |
| 1.7. Bibliografía | 31 |

2. Valores en el fútbol amateur. Milagros Estrada

| | |
|--------------------------------|----|
| Resumen Capítulo | 32 |
| 2.1. Introducción | 33 |
| 2.2. Marco Teórico | 34 |
| 2.3. Desarrollo | 37 |
| 2.4. 10 Herramientas prácticas | 39 |
| 2.5. Conclusiones | 46 |
| 2.6. Bibliografía | 48 |

3. Formación a entrenadores de cantera: Experiencias en el Club Atlético de Madrid. Alejo García-Naveira

| | |
|---|----|
| Resumen Capítulo | 50 |
| 3.1. Filosofía y principios básicos | 51 |
| 3.2. El trabajo psicológico con el entrenador | 57 |

| | |
|--|----|
| 3.3. Perfil del entrenador de éxito y reflexión personal | 59 |
| 3.4. Habilidades psicológicas básicas del entrenador | 61 |
| 3.5. Estado actual del liderazgo del entrenador | 66 |
| 3.6. Bibliografía | 69 |

4. Creación de equipos de psicólogos en clubes profesionales: 20 años en el Sport Lisboa e Benfica. Pedro Almeida y João Lameiras

| | |
|--|----|
| Resumen Capítulo | 72 |
| 4.1. Introducción | 73 |
| 4.2. Trayecto | 74 |
| 4.3. Ámbito de actuación profesional | 75 |
| 4.4. Modelo de intervención del gabinete de psicología del Sport Lisboa e Benfica | 77 |
| 4.5. El culminar de un largo y exitoso trayecto: reflexiones sobre una experiencia con el equipo profesional de fútbol | 80 |
| 4.6. Conclusiones | 82 |
| 4.7. Bibliografía | 83 |

5. Entrenar es un proceso de aprendizaje: El entrenador como pedagogo. Darío Mendelsohn

| | |
|------------------------------------|----|
| Resumen Capítulo | 84 |
| 5.1. Introducción | 85 |
| 5.2. Entrenador de futbol infantil | 85 |
| 5.3. Conclusiones | 98 |
| 5.4. Bibliografía | 99 |

6. Estrategias psicológicas para potenciar los cambio y el aprendizaje en los futbolistas jóvenes. Carlos Giesenow

| | |
|--|-----|
| Resumen Capítulo | 100 |
| 6.1. Introducción | 101 |
| 6.2. Su filosofía como entrenador | 102 |
| 6.3. El entrenador como facilitador de cambios | 105 |
| 6.4. Contemplación positiva: una nota final | 118 |
| 6.5. Bibliografía | 119 |

PARTE 2. SOLUCIONES A LAS NECESIDADES PSICOLÓGICAS DE ENTRENADORES Y FUTBOLISTAS

7. Evaluación y perfiles psicológicos: Saber lo que cada uno necesita. Ricardo de la Vega y Roberto Ruíz

| | |
|--|-----|
| Resumen Capítulo | 120 |
| 7.1. Introducción | 121 |
| 7.2. Breve marco teórico | 121 |
| 7.3. Las dimensiones del comportamiento en el fútbol y su evaluación | 124 |
| 7.4. Competencias del evaluador | 128 |
| 7.5. Conclusiones | 130 |
| 7.6. Bibliografía | 131 |

8. Las diferentes inteligencias aplicadas al fútbol. Marcelo Roffé y Santiago Rivera

| | |
|---|-----|
| Resumen Capítulo | 132 |
| 8.1. Introducción | 133 |
| 8.2. Breve introducción al concepto de inteligencia | 134 |
| 8.3. El fútbol es de listos e inteligentes | 136 |
| 8.4. Las distintas inteligencias necesarias en la práctica del fútbol | 137 |
| 8.5. El entrenamiento de las inteligencias en el fútbol | 145 |
| 8.6. Conclusiones | 149 |
| 8.7. Bibliografía | 150 |

9. El impacto emocional y psicológico de las lesiones en los futbolistas. Aurelio Olmedilla y Lucía Abenza Cano

| | |
|---|-----|
| Resumen Capítulo | 152 |
| 9.1. Introducción | 153 |
| 9.2. Lesión deportiva y aspectos psicológicos y emocionales | 153 |
| 9.3. Adherencia a los programas de rehabilitación | 161 |

| | |
|---|-----|
| 9.4. Reacción emocional y psicológica a la lesión: un caso | 167 |
| 9.5. Conclusión | 173 |
| 9.6. Bibliografía | 174 |

10. Las demarcaciones y su entrenamiento psicológico específico. Santiago Rivera

| | |
|---|-----|
| Resumen Capítulo | 176 |
| 10.1. Introducción | 177 |
| 10.2. Síntesis de las exigencias psicológicas en el fútbol actual | 178 |
| 10.3. Especificidad versus polivalencia | 181 |
| 10.4. El perfil integral por demarcación y su entrenamiento psicológico específico | 183 |
| 10.5. Consideraciones finales | 194 |
| 10.6. Bibliografía | 196 |

11. Ventajas de la visualización. Marcelo Roffé y Francisco García Ucha

| | |
|--|-----|
| Resumen Capítulo | 198 |
| 11.1. ¿Qué es la visualización? | 199 |
| 11.2. Beneficios de la visualización | 201 |
| 11.3. Aspectos claves para aplicación de la visualización en los programas de entrenamiento | 203 |
| 11.4. Ejemplo de una rutina de visualización | 206 |
| 11.5. Pasos para diseñar, grabar y auto aplicar una grabación para visualizar | 208 |
| 11.6. Conclusión | 212 |
| 11.7. Bibliografía | 213 |

12. Entrenamiento psicológico dentro del trabajo integrado en el fútbol: Diseño de actividades y progresión metodológica. Miguel Morilla y Santiago Rivera

| | |
|-------------------------|-----|
| Resumen Capítulo | 214 |
| 12.1. Introducción | 215 |

| | |
|---|-----|
| 12.2. La preparación integral del futbolista | 217 |
| 12.3. El componente cognitivo en la práctica del fútbol | 218 |
| 12.4. La complejidad psicológica del fútbol y las necesidades del jugador moderno | 229 |
| 12.5. La metodología del entrenamiento psicológico integrado del futbolista | 232 |
| 12.6. La evaluación del entrenamiento psicológico integrado | 243 |
| 12.7. Sesión tipo | 246 |
| 12.8. Bibliografía | 251 |

13. Trastornos de alimentación en el futbolista: Pautas para su detección y prevención. Isabel Díaz

| | |
|---|-----|
| Resumen Capítulo | 254 |
| 13.1. Introducción: Los trastornos de la alimentación en el deporte | 255 |
| 13.2. Deportes de riesgo para el desarrollo de un trastorno de la conducta alimentaria en el ámbito deportivo | 260 |
| 13.3. Factores mantenedores de un trastorno de alimentación en el deporte | 262 |
| 13.4. El fútbol y los trastornos de la conducta alimentaria | 263 |
| 13.5. Pautas para la prevención de los TCA en el fútbol | 267 |
| 13.6. Conclusión | 270 |
| 13.7. Biografía | 271 |

14. La psicología narrativa del fútbol y la vinotinto. Manuel Llorens

| | |
|---|-----|
| Resumen Capítulo | 274 |
| 14.1. Limitaciones de las aproximaciones tradicionales de la psicología del deporte | 275 |
| 14.2. El contexto | 276 |
| 14.3. Una perspectiva alternativa: La mirada narrativa | 278 |

| | |
|--|-----|
| 14.4. Herramientas de las perspectivas narrativas en el fútbol venezolano | 281 |
| 14.5. Algunas consideraciones finales | 288 |
| 14.6. Recomendaciones de la psicología narrativa a un entrenador | 290 |
| 14.7. Bibliografía | 291 |

15. El juego en el azar y en el alto rendimiento deportivo: implicancias en el retiro del deportista. Débora Blanca y Marcelo Roffé

| | |
|--|-----|
| Resumen Capítulo | 292 |
| 15.1. Introducción | 293 |
| 15.2. Juego, placer, deporte | 294 |
| 15.3. El papel del azar y el pensamiento mágico | 298 |
| 15.4. Salvado-hundido | 302 |
| 15.5. La adrenalina, el deporte y los juegos de azar | 306 |
| 15.6. Los deportistas y el Poker | 308 |
| 15.7. Momento del retiro: ¿Como transitarlo sin perder más de lo necesario? | 309 |
| 15.8. A modo de cierre | 313 |
| 15.9. Bibliografía | 315 |

PARTE 3. HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA UN LIDERAZGO EFICAZ

16. Estrategias para optimizar la toma de decisiones en el entrenador. Luis Casáis

| | |
|--|-----|
| Resumen Capítulo | 318 |
| 16.1. La toma de decisión en el deporte | 319 |
| 16.2. El conocimiento experto y la toma de decisión en contextos dinámicos | 324 |
| 16.3. El entrenamiento en toma de decisiones: aprendiendo a ser entrenador | 330 |
| 16.4. El comportamiento del entrenador: para una buena toma de decisión también se necesita... | 333 |
| 16.5. Conclusión | 336 |
| 16.6. Bibliografía | 337 |

17. Coaching para entrenadores. Joaquín Dosil y Anna Viñolas

| | |
|---|-----|
| Resumen Capítulo | 342 |
| 17.1. Introducción | 343 |
| 17.2. ¿Qué es el coaching? | 343 |
| 17.3. Herramientas clave del coaching aplicadas al fútbol | 348 |
| 17.4. El papel del entrenador-coach | 355 |
| 17.5. Conclusión | 365 |
| 17.6. Bibliografía | 366 |

18. Liderazgo en juego: dentro y fuera del campo. Claudia Alicia Rivas y Alejandra Florean

| | |
|--|-----|
| Resumen Capítulo | 368 |
| 18.1. Introducción | 369 |
| 18.2. Delineando el terreno de juego... | 369 |
| 18.3. El entorno o contexto en el que el liderazgo se lleva a cabo. Equipo deportivo y/o equipo de trabajo | 370 |

| | |
|---|-----|
| 18.4. La filosofía de la institución en la que se va a desarrollar el liderazgo | 371 |
| 18.5. Las características personales y/o profesionales que posee el entrenador | 371 |
| 18.6. Liderazgo del Entrenador | 371 |
| 18.7. Lider dentro del campo | 379 |
| 18.8. 31 recomendaciones para entrenadores | 381 |
| 18.9. Conclusiones | 387 |
| 18.10. Bibliografía | 388 |

19. 8 claves para construir equipos exitosos. Rocío Bohórquez y Alexandre García-Más

| | |
|---|-----|
| Resumen Capítulo | 390 |
| 19.1. Establece normas | 392 |
| 19.2. Crea señas de identidad | 393 |
| 19.3. Propón tareas cooperativas | 395 |
| 19.4. Aporta roles claros | 396 |
| 19.5. Cohesiona a tu equipo | 399 |
| 19.6. Enséñales a trabajar como colectivo | 401 |
| 19.7. Oriéntales hacia el juego | 403 |
| 19.8. Inyéctales pasión por el fútbol | 405 |
| 19.9. Bibliografía | 407 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| Editores y coautores | 411 |
|-----------------------------|-----|

PRÓLOGO

El fútbol actual es cada vez más competitivo. Las distintas áreas de la preparación del futbolista avanzan sin descanso, y esto vuelve más compleja la profesión del entrenador. Controlar todos los aspectos que influyen en el rendimiento requiere de mucho trabajo y esfuerzo; rigor, planificación, máxima exigencia, liderazgo, conocimiento del jugador o adaptabilidad son aspectos que he encontrado fundamentales desde mi experiencia como jugador profesional, y ahora en mi labor como técnico tanto en los tres países donde trabajé como en los distintos niveles donde he dirigido equipos.

Para crecer como entrenadores debemos interesarnos en aprender permanentemente, y ello incluye, como no, a una ciencia tan importante como es la psicología. He tenido la oportunidad de compartir numerosas charlas técnicas y conversaciones con profesionales de esta disciplina, abriendo todavía más mi visión amplia del fútbol y del futbolista. Sin duda el entrenamiento psicológico es un área que marca diferencias sobre todo en la búsqueda del mejor desempeño del entrenador y del jugador.

Es de agradecer la publicación de libros de estas características donde, desde la práctica, se habla de la psicología del fútbol y de los futbolistas. En sus líneas los autores abordan numerosos temas prácticos que se han de tener en cuenta para obtener ese ansiado máximo rendimiento de deportistas y técnicos, tanto en los entrenamientos como en la competición.

Quiero desde este prólogo dar la enhorabuena a los coordinadores de la obra, Marcelo Roffé y Santiago Rivera, por haber liderado esta completísima obra, así como a los demás autores que en ella han participado con su experiencia y sabiduría. Todos han sido generosos al compartir sus conocimientos con todos nosotros.

Enhorabuena a los autores, seguro que será todo un éxito.

Manuel Jiménez Jiménez

Entrenador del Al-Rayyan de Qatar y exentrenador del
Sevilla F.C., Real Zaragoza y AEK de Atenas.

PRÓLOGO

Cuando nace un libro debe nacer una idea nueva, una concepción de nuevos conocimientos para que den una luz distinta.

Me puedo considerar, junto a otros muchos, uno de los iniciadores en la aplicación de la psicología al mundo del fútbol. Desde las primeras jornadas hace ya unos 26 años, introducimos siempre charlas sobre esta temática, dirigidas a los entrenadores. En aquel entonces elegimos un psicólogo que había jugado al fútbol en equipos filiales y en 3ª División, como la persona más representativa en aquellos momentos.

En las clases que yo impartía en la Escuela de Entrenadores tenía la duda de si la psicología a aplicar tenía que ser de grupos o individual, ya que como es lógico, en el fútbol y en la vida no podemos olvidar la de grupo, pero lo que impera en este deporte es la individual, es difícil que dos personas sean iguales interiormente.

Me congratula, como es normal, cuando llega una nueva comunicación con personas tan cualificadas y algunos amigos. Os animo a seguir trabajando.

Este libro nos brinda herramientas prácticas a los entrenadores y nos enseña cómo ser más eficientes y eficaces. Allí reside el valor de esta magnífica obra. Me alegro y espero que este trabajo tenga el efecto y los objetivos deseados. ¡Que la disfruten!

Saludos cariñosos a todos.

Antonio Mendoza

Presidente Comité Técnico Andaluz de Entrenadores de Fútbol desde 1987 y Doctor en Psicología por la Universidad de Las Palmas

PARTE 1.

EL TRABAJO PSICOLÓGICO EN EL FÚTBOL FORMATIVO Y AMATEUR



Resumen Capítulo

Los padres/madres son las personas más significativas en la vida de los más jóvenes, es por ello que sus conductas tienen gran repercusión en el desarrollo de sus hijos/as. Como entrenadores/as podemos favorecer el trabajo en equipo con los padres/madres de nuestros deportistas aunando esfuerzos y trabajando en una misma línea: cubrir el principal objetivo del deporte de base, el desarrollo deportivo e integral de los jóvenes deportistas.

Este capítulo pretende sensibilizar y ofrecer pautas y estrategias de intervención a entrenadores/as para trabajar con padres y madres. En concreto, se aportan herramientas para optimizar las expectativas y objetivos de los padres/as acerca de sus hijos/as deportistas, ayudar a motivar más que a presionar, fomentar la responsabilidad y autonomía de los jóvenes deportistas, y promover el respeto hacia los otros significativos.

1. PADRES Y ENTRENADORES TRABAJANDO EN EQUIPO

Macarena Lorenzo y Rosario Cubero

“Dímelo y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”. (B. Franklin)

1.1. La necesidad del trabajo conjunto entrenadores/padres

C. está compitiendo en un partido de liga. El equipo no se juega nada. El entrenador grita: “¡C., sube por la banda! ¡Ahí, eso es! ¡Vamos, hombre, que estás parado!”. Desde la grada se escuchan los gritos de su padre: “¡C., la diagonal, sube por la diagonal! ¡Tírate, tírate! ¡Falta! ¡Árbitro, ponte las gafas!”. C. tan sólo tiene 9 años.

Son numerosos y conocidos los casos en los que las gradas se ven colmadas de insultos o vejaciones a árbitros, entrenadores e incluso a los propios rivales y compañeros de equipo. Con frecuencia este tipo de conductas son observadas por muchos niños y niñas. Sin embargo, estos comportamientos, junto con otros que ejercen gran presión, no sólo se hacen presentes en las gradas de estadios de deportes profesionales, sino también en los terrenos de juego de los deportistas más jóvenes por sus propios padres/madres, ejerciendo gran influencia en el desarrollo integral de los/las deportistas en todo el proceso deportivo (Sánchez, Leo, Sánchez, Amado y García, 2012).

Existen casos conocidos de deportistas profesionales en los que se ve reflejada la influencia de los padres/madres, como es el caso de un tenista, a quien la separación de sus padres le influyó en su rendimiento o de una tenista ganadora de dos Grand Slam, cuyo padre aleccionaba en la destrucción de sus rivales y el cual fue expulsado de Roland Garros y de las concentraciones del equipo francés durante un lustro, tras pegar a su hija, insultarla y amenazarla en diferentes ocasiones.

Lamentablemente, estos casos no son hechos puntuales, sino que se ven en numerosos clubes o escuelas deportivas con los jóvenes deportistas. Así, hoy en día, en la práctica profesional se está detectando un problema en las repercusiones de determinadas prácticas

educativas parentales sobre el desarrollo deportivo y personal de los hijos/as que, hasta la fecha, ha sido poco investigado. Los pocos estudios que existen respecto a este tema constatan que las interacciones parento-filiales que se producen en el ámbito deportivo no siempre son las más adecuadas para el fomento de un óptimo desarrollo deportivo (Amenábar, Sistiaga y García, 2008; Romero, Garrido y Zagalaz, 2009). En este sentido, son frecuentes conductas parentales como ejercer un apoyo inadecuado, plantear exigencias demasiado elevadas, no darle el valor adecuado al entrenador, pensar que los goles o puntos conseguidos por su hijo/a son lo único importante para demostrar la valía como jugador, o hacer responsables de los errores de su hijo/a al entrenador/a, compañeros/as o a la actuación del árbitro (Roffé, Fenili y Giscafré, 2009). Todos estos comportamientos son una barrera y un impedimento para el desarrollo integral de los/las deportistas más jóvenes, influyendo tanto en las propias destrezas y habilidades deportivas, como en las sociales y personales.

Entre las medidas más frecuentes que se han adoptado para intentar solventar estas dificultades se encuentran, por ejemplo, el cambio de reglamento para legislar sobre los padres (en el caso de algunos deportes como el tenis), la decisión de jueces otorgando a un deportista la emancipación para evitarle la mala influencia de sus progenitores, la actuación de los clubes que prohíben el acceso de los padres a los entrenamientos, etc. Todas estas medidas no resultan eficaces e intentan alejar a los padres/madres de los deportistas, no contando con ellos/as, principales figuras de apego y referentes como modelos para el deporte, para el fomento del desarrollo integral de los propios deportistas. Estas medidas no coinciden con las aportaciones de diversos modelos teóricos para los que el papel de los padres y madres resulta fundamental para el desarrollo integral de los jóvenes deportistas. Entre estos modelos teóricos se encuentra el triángulo deportivo (Smoll, 1991) (Figura 1), en el cual se plasman de manera gráfica los tres puntos sobre los que gira la formación deportiva de los jóvenes. En este triángulo deportivo están implicados e interrelacionados los entrenadores, los padres y los propios deportistas.

En definitiva, es obvio que la labor de los adultos en el deporte de iniciación es básica para un correcto crecimiento deportivo y personal de los/las jóvenes que se adentran en el complicado mundo de la actividad física y el deporte (Ortín, 2009). Es decir, los padres/madres

juegan un papel muy importante en la formación de características personales del niño/a deportista (Cruz, Boixadós, Torregrosa y Mimbreno, 1996; Romero, Garrido y Zagalaz, 2009).

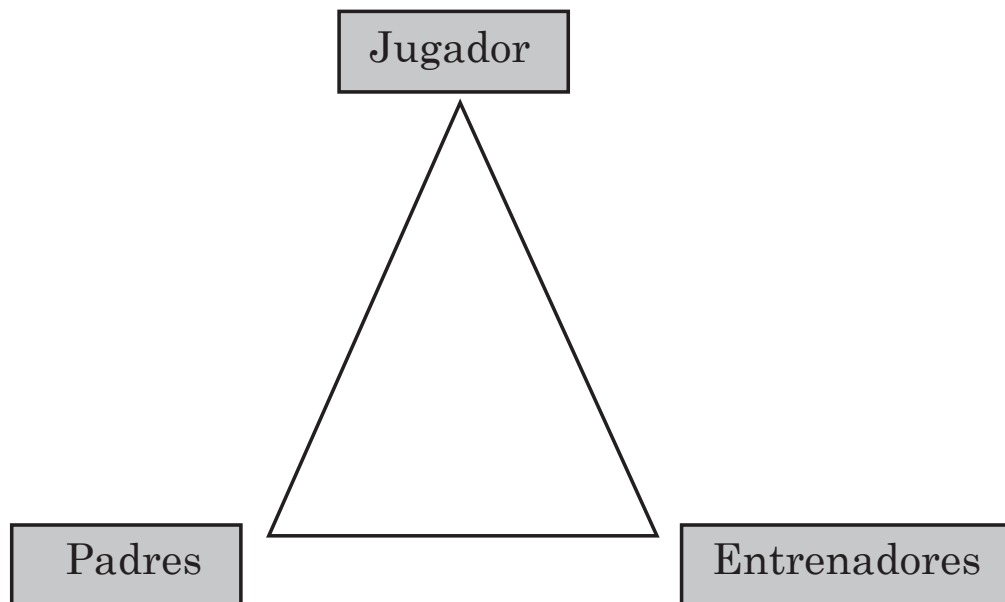
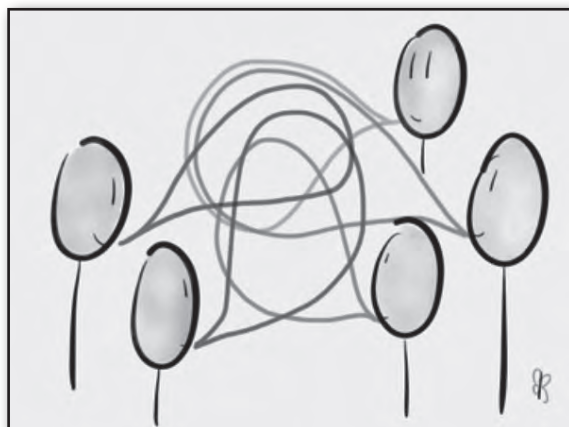


Figura 1: Triángulo deportivo (Smoll, 1991).

En el presente capítulo, por tanto, trata de proponer algunas medidas tendentes para entrenadores/as a la hora de trabajar con padres/madres. En concreto, se proponen pautas y estrategias para establecer unas expectativas y objetivos alcanzables, modificar conductas de presión por conductas de motivación, fomentar el respeto y la autonomía, y promover el respeto hacia los otros significativos (árbitros, rivales, compañeros/as de equipo, otros padres/madres y el propio/a entrenador/a).



1.2. ¡Quiero que mi hijo sea futbolista profesional!

Expectativas y objetivos

Una de las mayores pasiones del padre de A. ha sido siempre el fútbol. En su juventud practicaba el fútbol, pero no pudo llegar a ser futbolista profesional. Nada más nacer, el padre de A. le regaló un balón de fútbol y la camiseta de su equipo favorito con su nombre y el número 1. A. aún no se tenía en pie cuando su padre jugaba con él a dar patadas al balón y meter goles. En cuanto pudo, inscribió a su hijo en la escuela de fútbol del colegio. La mayor ilusión del padre de A. es que llegue a ser el gran futbolista que él no pudo llegar a ser.

Padres y madres desarrollan expectativas, es decir, creencias sobre lo que van a conseguir a corto, medio y largo plazo (Wigfield y Eccles, 2000). Estas expectativas se traducen en objetivos que pueden ser más o menos alcanzables en función de su naturaleza y de las características del/de la deportista en cada momento. Sus repercusiones, van mucho más allá de la práctica deportiva concreta y abarcan aspectos del desarrollo tales como la forma en que se definen y valoran a sí mismos (autoconcepto y autoestima), los lazos afectivos que se establecen con otras personas, y en la determinación de las propias metas y expectativas personales. Así, unas expectativas demasiado elevadas por parte de los padres pueden implicar un bajo autoconcepto y autoestima de sus hijos/as, dificultades en el establecimiento de lazos afectivos parento-filiales y una presión añadida para satisfacer los deseos de los padres/madres.

Cuando los padres y madres se plantean expectativas sobre sus hijos/as que son muy lejanas a las capacidades del niño/a pueden provocar desmotivación, frustración e incluso el abandono de la práctica deportiva. Igualmente, unas expectativas que se enmarquen dentro de lo que el niño ya es capaz de hacer por sí solo pueden desmotivar y que el desarrollo deportivo no se vea favorecido. Por tanto, lo ideal para fomentar el desarrollo óptimo de los niños/as será plantear retos y metas motivantes y a la vez alcanzables.

¿Cómo puede el trabajo de los entrenadores ayudar a los padres a desarrollar expectativas adecuadas? En la siguiente tabla destacamos algunas estrategias del trabajo conjunto que tanto entrenadores/as como padres/as deben realizar para la promoción del desarrollo deportivo e integral de los deportistas.

| Estrategias para intervenir sobre las expectativas y objetivos de los padres/madres en deporte | |
|--|--|
| Analizar puntos fuertes y a mejorar de los deportistas | Trabajo conjunto de análisis sobre los objetivos que se pueden conseguir en función de las condiciones actuales desde las que se parte. Elaboración de un listado individualizado de los puntos fuertes y aquellos susceptibles de mejora. |
| Tener en cuenta las opiniones e intereses de los deportistas | Análisis conjunto con el deportista de sus intereses y sus objetivos. Búsqueda de un consenso entre deportistas, padres/madres y entrenadores/as. |
| Plantear un conjunto de objetivos realistas | Ajustar los retos a las condiciones de las que se parte. “Disfrutar de la trayectoria deportiva” frente a “Ser futbolista profesional”. |
| Formular los objetivos en positivo | Uso de un lenguaje en el que predominen las descripciones positivas, frente a una exposición negativa de los mismos. “Comer pasta antes de un partido” frente a “No comer bollería industrial antes de un partido”. |
| Establecer objetivos que dependan de los/las deportistas | Evitar objetivos en los que intervengan muchos factores para su consecución, algunos de los cuales pueden no depender de las acciones de los deportistas. “Dar 10 pases correctos” frente a “Ganar el partido”. |
| Definir los objetivos con precisión y de forma medibles | Establecer formas de registro de la consecución de objetivos y en qué medida. “Llegar 10 minutos antes del entrenamiento” frente a “Llegar puntualmente”. |

Tabla 1: Estrategias para intervenir sobre las expectativas y objetivos de los padres/madres en deporte

| | |
|---|---|
| Establecer objetivos a corto, medio y largo plazo | Secuenciación de los objetivos y elaboración de un cronograma, así como de la relación entre ellos. |
| Concebir los objetivos como elementos flexibles, modificables | Uso de la secuenciación prevista y del cronograma para realizar los reajustes necesarios en función de la consecución de las metas que se van alcanzando. |

Tabla 1 (cont.): Estrategias para intervenir sobre las expectativas y objetivos de los padres/madres en deporte



1.3. ¡Eres mi hijo y tienes que ser el campeón! Motivación vs presión.

[...] los comentarios que me hacían eran diferentes pero todos con el mismo mensaje: ¡Esta semana vais a arrasar! ¿Por cuántos goles ganaréis? ¿Cuántos vas a marcar? Cuando llegaba a la puerta y pensaba que ya por fin iba a dejar a todo el mundo, me viene un directivo interesándose por mí, pero acabando con los mismos mensajes que había escuchado anteriormente. Después de todo esto, por fin llego a casa. Al llegar mis padres me preguntan cómo me había ido [...] Su respuesta fue aún peor que las que había oído anteriormente ¡Es que si no ganáis el domingo no ganaréis nunca! [...] Es aquí cuando te voy a confesar un secreto diario mío... entre tú y yo, este domingo voy a fingir una enfermedad y a los entrenos no voy a ir porque me inventaré que tengo que estudiar. Me quitaré la posibilidad de no jugar la semana siguiente por arresto, pero encerrado en casa disfrutaré, cosa que no puedo hacer últimamente en el fútbol con mi equipo. Diario... ¿Merezco yo esto? Yo solo quiero jugar y divertirme”.

Extracto de “Diario de un niño de fútbol base: ¿Me merezco esto?” www.gomeradeportes.com

Resulta fundamental que los entrenadores/as y los padres/madres, en su trabajo conjunto, influyan en la motivación hacia la práctica deportiva, para un correcto desarrollo deportivo e integral de los/las deportistas. Babkes y Weiss (1999) encontraron que aquellos/as jóvenes futbolistas que percibían creencias más positivas sobre sus capacidades como jugadores, estaban más orientados a analizar su comportamiento como algo que dependía de ellos/as mismos/as y, a su vez, aceptaban mayores retos. Todo esto mostraba una percepción más positiva de ellos/as mismos/as y de sus propias capacidades. Asimismo, Amenabar, Sistiaga y García (2008) señalan que las actitudes y conductas de los padres/madres que son consideradas como positivas y animadoras han sido vinculadas a consecuencias afectivas favorables para los niños/as y adolescentes en el deporte. Otro tanto, añadimos nosotras, se puede decir de los entrenadores, como educadores significativos directamente en contacto con los deportistas.



Resumen Capítulo

Actualmente, la expresión “educar en valores” en el deporte parece haber sufrido un cierto desgaste. Incluso ha generado escepticismo, sobre todo en su vertiente más aplicada, donde resulta patente tanto en el staff técnico y formativo, como en jugadores/as, el entorno (familias, clubes, etc.) y los medios de comunicación. Llama la atención el debate, que cada temporada nos encontramos en el contexto de los programas formativos de entrenadores, respecto a la idea central del deporte como vehículo de transmisión de valores. La conclusión es clara, los valores podrán ser positivos o negativos y se transmitirán únicamente aquellos desde los que se practique. Esto debería incluir, tanto la formación de los jugadores/as, como la de todo el staff técnico.

2. VALORES EN FÚTBOL AMATEUR

Milagros Estrada

*"Quién sólo de fútbol sabe, ni de fútbol sabe"
(Juanma Lillo, parafraseando a Menotti)*

Mi más sincero agradecimiento a todos los entrenadores con los que he tenido el privilegio de compartir horas en el campo, autobús, clases, conversaciones telefónicas, correos electrónicos, etc. Deseo seguir aprendiendo con vosotros mucho tiempo.

2.1. Introducción

Si el deporte es una oportunidad para transmitir valores positivos o, por el contrario, lo que hace es poner de manifiesto el nivel ético de sus practicantes, es una reflexión necesaria para abordar la educación en valores en el contexto del fútbol. Tal como señala Durán (2006), se trata de una actividad ideal para educar en valores ya que es lúdica, experiencial y generadora de innumerables oportunidades para tal fin debido a la cantidad de conflictos que deben resolverse en el transcurso de la misma. Otra cuestión muy diferente será desde qué valores se practica porque serán esos invariablemente los que, por acción o por omisión, sean transmitidos.

Por otro lado, es necesario hacer referencia al riesgo existente, a pesar de lo reiterado y debatido, de confundir un modelo potencialmente educativo con un modelo profesionalizado. Tal riesgo existe en las diferentes disciplinas deportivas, pero en el fútbol actual es aún mayor por su repercusión social, mediática y económica. Sobre el tema, de la mediatización del juego me veo obligada a dirigir al lector a la recién reeditada obra de Dante Panzeri (2011), "Fútbol, dinámica de lo impensado". Ésta obra, dicho sea de paso, es un mensaje rotundo sobre la importancia de todo aquello que subyace a éste deporte, y lugar donde se encuentran firmemente afincados los valores desde los que se organice, se practique, se eduque, se comente, se escriba, ... se viva.

El siguiente capítulo empieza con una breve contextualización sobre la educación en valores desde nuestro deporte. A continuación,

se proponen algunas herramientas prácticas que pretenden ayudar a entrenadores y entrenadoras en su trabajo diario en la formación de jóvenes futbolistas. En última instancia, se recogen algunas conclusiones derivadas principalmente de mi propia experiencia de trabajo en asesoramiento y formación de entrenadores y jugadores/as.

Cerrando ésta introducción, me gustaría hacer referencia al juego y el deporte como mecanismos de desarrollo social y moral, además de ser a la vez vehículos de introducción a la cultura y reflejo de la misma. Garoz y Linaza (2008) analizaron el significado que el Palín Mapuche (un posible antecesor del hockey actual) tiene para dicha cultura. Entre sus conclusiones destacan que sus practicantes entienden el juego como una manera de relacionarse, incluso entre miembros de las distintas comunidades, y que mucho más allá de competir y cooperar para conseguir un resultado, favorece el sentido de identidad. Éste estudio sobre el Palín, un deporte tradicional en Chile, es un ejemplo de la idea clave que éste capítulo pretende transmitir. Actualmente, el fútbol es el gran “abanderado” del deporte y llega donde otros muchos no llegan. En palabras de Juanma Lillo: “El fútbol no es una isla, es un continente”. Puede considerarse parte de la cultura y tradición de un gran número de países en todo el mundo. Sus dimensiones son a la vez su ventaja e inconveniente para educar en valores. Efectivamente es un excelente vehículo para hacerlo porque llega lejos, pero en el maletero lleva equipaje de todo tipo que conviene seleccionar y adaptar para conseguir alcanzar los objetivos perseguidos.

2.2. Marco Teórico

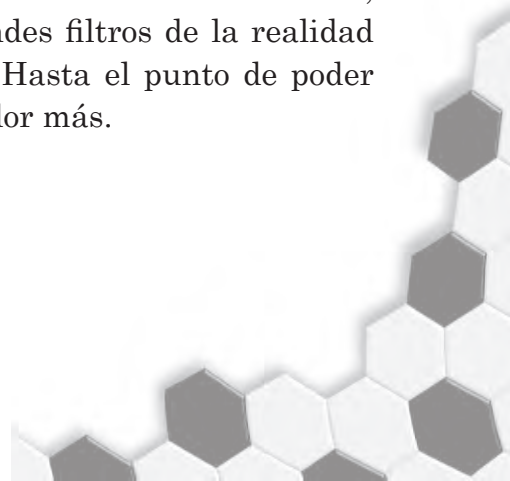
Para abordar el tema de la transmisión de valores en fútbol es necesario previamente, hacer alguna referencia a la educación en valores per se. Sirva la transcripción siguiente para la reflexión individual:

¿Debe la educación preparar aptos competidores en el mercado laboral o formar hombres completos? ¿Ha de potenciar la autonomía de cada individuo, a menudo crítica y disidente, o la cohesión social? ¿Debe desarrollar la originalidad innovadora o mantener la identidad tradicional del grupo? [...] ¿Pueden simultanearse todos estos objetivos o algunos de ellos resultan incompatibles?

(Sabater, 1997, p.13)

Es muy frecuente el uso de la metáfora del deporte como maqueta de la vida. En él, y a través de él, se puede aprender a perseguir lo que queremos esforzándonos a sabiendas de que hay muchos factores externos que condicionarán, tanto el proceso como el resultado final, que no dependen directamente de nosotros/as. Aquí podría enmarcarse lo relativo al carácter selectivo del deporte, que tantas veces se ha utilizado para argumentar en contra de la capacidad de éste para transmitir valores positivos. En respuesta a la pregunta de si pueden simultanearse objetivos, en mi opinión, aparentemente incompatibles. La dirección a la que éste capítulo quiere apuntar es la siguiente: podemos dotar a los jóvenes deportistas con herramientas que les permitan elegir responder como consideren más adecuado en lugar de hacerlo, por defecto, con lo que hayan conseguido “pillar” por el camino. Es aquí donde reside la clave de la compatibilidad. Acaso ¿no resultan los/as deportistas más completos, mejores competidores/as?, un deportista capaz de decidir y ejecutar de forma autónoma y capaz de poner eso al servicio de los objetivos colectivos, ¿no contribuye a la cohesión del grupo?, o un jugador o jugadora creativos ¿no pueden sumar esa cualidad al resto de recursos del equipo y mantener una identidad común y duradera?... Respondan ustedes mismos/as.

La forma de gestión de los clubes, la organización y gestión de eventos deportivos, el clima de trabajo del equipo, el estilo de entrenadores o entrenadoras, y cómo las familias se comportan e interpretan el deporte de sus jóvenes miembros, encauzan la dirección positiva o negativa de los valores que reciben y desarrollan los deportistas. A éstos agentes socializadores, es necesario añadir los jueces deportivos, subrayando la labor educativa que pueden y deben desempeñar. Dosil (2004) recoge lo anterior en su modelo del Pentágono en la Iniciación Deportiva, incluido en el siguiente gráfico y circunscrito dentro del marco de la sociedad, cultura y medios de comunicación. Siendo, actualmente, estos últimos uno de los grandes filtros de la realidad deportiva, y muy en especial en el fútbol. Hasta el punto de poder afirmar que se trata de un agente socializador más.



SOCIEDAD, CULTURA Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

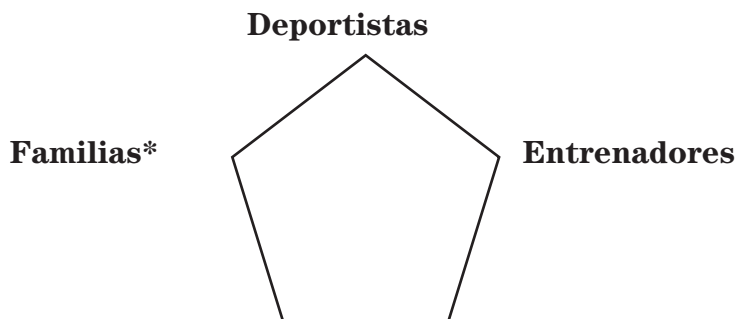


Figura 1: Pentágono en la Iniciación Deportiva (adaptado de Dosil, 2004*)

Dosil (2004) emplea el término “Padres”. “Familias” resulta más inclusivo. Pueden ser padres, madres, hermanos/as, abuelos/as, primos/as, etc.

- Ejemplo: Entrenadores de cadetes o juveniles que incluyen en sus procesos de toma de decisión la conducta de padres/madres, facilitando que los jugadores/as puedan actuar al respecto.

Cuando se habla de formación deportiva, muy en especial en el caso del deporte base, asumimos que esta implicará el desarrollo personal y la mejora deportiva. Los objetivos para los jóvenes deportistas son múltiples. Que adquieran hábitos de vida saludable, entre otras cosas, mejorando su adherencia a actividades físicas. Esto último, por un lado podrá capacitar a los más cualificados hacia un trabajo de élite deportiva y, por otro a la gran mayoría para mantener la práctica deportiva ligada igualmente a la auto-superación y el compromiso, aunque más enfocado hacia la salud y el bienestar (Dosil, 2004).

En la misma línea, Buceta (2004) subraya que el desarrollo global de los jóvenes deportistas debe basarse en el aprendizaje y disfrute de la actividad misma en todos los casos. Argumentando que la mayoría de los deportistas no llegarán a la élite, pero sí pueden beneficiarse de la práctica. Que la experiencia deportiva a edades tempranas puede formar también futuros entrenadores, jueces, etc. Y que un trabajo global, potenciador de las capacidades y los valores positivos, disminuirá el número de deportistas que “se pierdan por el camino”. Facilitando así que un mayor número llegue a la élite con las herra-

mientas necesarias para adicionalmente, mantenerse en ella.

Cada “agente” deberá asumir la parcela de responsabilidad que le corresponde. De este modo el *staff* técnico y formativo (principalmente, entrenadores/as, pero también preparadores/as, fisioterapeutas, psicólogos/as, delegados/as, etc.) tomará plena conciencia del modelo de comportamiento que representa para sus jugadores/as, de lo relevante que resulta su estilo personal de dirección, además del **clima motivacional** que sea capaz de generar, tanto para potenciar la mejora de jugadores/as y equipo, como para evitar abandonos**.

2.3. Desarrollo

Los/as entrenadores/as como formadores/as trasmitís tanto competencias motrices, como actitudes. Vuestro comportamiento es más importante que vuestros discursos y tanto si actuáis ante una situación, como si no lo hacéis, estáis implícitamente apoyando unos valores u otros. En la tabla siguiente se presenta un listado con ejemplos de valores positivos y negativos.

| Positivos | Negativos |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Cooperación - Respeto a los demás y a las normas - Igualdad - Puntualidad - Tolerancia a la frustración - Perseverancia - Esfuerzo - Compromiso - Compañerismo - Audacia | <ul style="list-style-type: none"> - Racismo - Prejuicio - Violencia - Engaño - Vanidad - Egoísmo - Hipocresía - Superficialidad - Exceso - Explotación |

**Ver el Monográfico sobre Motivación y asesoramiento a entrenadores, en Revista de Psicología del deporte, 20, 1 (2011).



Resumen Capítulo

El entrenador es el principal gestor/ líder (deportivo/ personal) del deportista o equipo. El psicólogo del deporte puede contribuir en el desarrollo profesional/ personal del entrenador para la mejora de su rendimiento, bienestar, relaciones interpersonales y liderazgo. El análisis de la situación actual, el detectar fortalezas y áreas de mejora, el establecer la situación ideal (objetivo), así como el desarrollo de un plan de acción para conseguirlo, puede ser una oportunidad de cambio, progreso y aprendizaje por parte del entrenador dentro de un proceso de entrenamiento con el psicólogo del deporte.

3. FORMACIÓN A ENTRENADORES DE CANTERA: EXPERIENCIAS EN EL CLUB ATLÉTICO DE MADRID

Alejo García-Naveira

El objetivo del presente capítulo es el de ofrecer al lector algunos principios, objetivos y acciones que se han desarrollado en los últimos años (desde la temporada 2000/2001 hasta la temporada 2010-2011) al realizar actividades de formación con los entrenadores del Fútbol Base del Club Atlético de Madrid. Para ello, la estructura del presente capítulo queda organizada en los siguientes apartados: 1) filosofía y principios básicos en la formación del entrenador, 2) el trabajo psicológico con los entrenadores, 3) perfil del entrenador de éxito y reflexión personal sobre las fortalezas y debilidades profesionales y 4) habilidades psicológicas básicas del entrenador para mejorar su desempeño

3.1. Filosofía y principios básicos

Nuestro proyecto formativo parte de unas creencias o ideas que sustentan, dan sentido y potencian el aprendizaje y el rendimiento profesional de los entrenadores. Es una filosofía centrada en las personas. A continuación se presentan algunos de estos aspectos:

- El entrenador es el líder, uno de los elementos más importantes en la preparación, formación y dirección de los jugadores. Si se analiza las características de entrenadores de éxito en el mundo del fútbol, se observa que estos destacan por una alta gestión humana y del grupo, de los entrenamientos y la competición. Como se puede observar, al entrenador de hoy se le exigen habilidades para la dirección del jugador o el equipo que van más allá de los aspectos técnicos y estratégicos del juego. De estos párrafos se puede desprender que el entrenador tiene una importante labor que es a la vez amplia y profunda. Por un lado, amplitud en cuanto a que su liderazgo va más allá de

lo que sucede en el terreno de juego, llegando a los aspectos de la vida personal del jugador que están íntimamente ligados con el rendimiento deportivo. Por ejemplo, aunque el trabajo más eficaz es aquel que se realiza desde un equipo interdisciplinar (entrenador, preparador físico, psicólogo, médico, nutricionista, etc.), de forma complementaria, el entrenador tiene una importante labor en el establecimiento, promoción y supervisión de hábitos saludables, alimentación, descanso, aprovechamiento del tiempo libre y de ocio, la formación académica, etc. del jugador, todo aquello que podríamos englobar en el clásico “entrenamiento invisible”.

Por otro lado, profundidad respecto a lo realmente importante: la capacidad de llegar y movilizar a la persona para que éste mejore su rendimiento, sus relaciones interpersonales y consiga sus objetivos (individuales y de equipo). En este caso, el entrenador tiene que generar relaciones de confianza, realizar una escucha empática, ser asertivo, comunicar de forma positiva, corregir de forma constructiva, atenderle y dedicarle tiempo, etc.

Por tanto, desde una perspectiva integral del liderazgo, el entrenador tiene que cuidar tanto los aspectos humanos como deportivos de los jugadores (ver Figura 1).

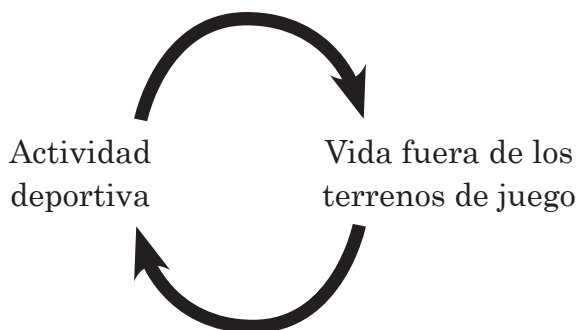


Figura 1. Perspectiva integral del liderazgo del entrenador

- En relación con el punto anterior, surge el concepto de jugador-persona. Se considera al jugador de fútbol como un “todo”, donde deportista y persona son únicos e indivisibles. Una formación sólida en valores, hábitos saludables y un desarrollo intelectual y no sólo deportivo, son el complemento idóneo para que el deportista explote todas sus cualidades y tenga una mayor probabilidad de éxito deportivo, con su consiguiente beneficio personal. La imagen de cómo es la persona se proyecta en el terreno de juego, por lo que los esfuerzos tienen que ir encaminados a cuidar los aspectos deportivos y humanos de los jugadores.

Además, el área personal está relacionada (y en ocasiones influye) con la deportiva y viceversa. Por ejemplo, un jugador que tiene una situación familiar conflictiva (problemas de pareja, continuas discusiones entre sus padres, enfermedad de un familiar, etc.) puede que le afecte a nivel deportivo (disminuyendo el rendimiento) o que un jugador que no suele jugar, termine llevando su malestar a su casa. Por el contrario, si el jugador se encuentra satisfecho tanto en el área personal como en la deportiva, se encontrará en plenitud para dar lo mejor de sí. Posiblemente, en el jugador el ámbito deportivo sea el de mayor peso, aunque no hay que menospreciar la importancia que tiene el llevar una vida sana y equilibrada fuera de los terrenos de juego.

- **El jugador es el proyecto.** Muchas veces se habla de equipos campeones en categorías inferiores (visión global), aunque al final son algunos jugadores los que llegan al fútbol profesional y no el bloque (visión específica). Por tanto, el foco hay que centrarlo más en el jugador que en el equipo, analizar sus fortalezas, debilidades, frenos, etc., y desarrollar un proyecto deportivo del jugador integrado dentro de la dinámica y necesidades del equipo y club.

Además, los jugadores que llegan al fútbol profesional no siempre han integrado equipos campeones de liga. Algunos han participado en competiciones igualadas durante su adolescencia (estar en la mitad de tabla de la clasificación, entre los 5 primeros o luchando por el título) o inclusive han vivido

algún descenso de categoría. Estos aspectos pueden estar relacionados con el desarrollo de determinadas variables psicológicas que favorecen el rendimiento deportivo, como por ejemplo la fortaleza mental.

A pesar de ello, los jugadores que llegan a la élite sí han tenido situaciones de éxito a nivel individual y/o de equipo (históricamente han tenido un buen rendimiento, han ganado más partidos que perdidos o han sido reforzados conductualmente con cierta frecuencia). Esta trayectoria positiva puede estar vinculada con el desarrollo de la auto-eficacia y una expectativa positiva de resultado.

Por ello, el entrenador tiene que realizar una “radiografía” del jugador, detectar fortalezas y debilidades, desarrollar un plan de acción para su progreso e integrarlo dentro de la estructura y dinámica del equipo.

- **Todo jugador tiene una potencialidad**, un talento a descubrir o desarrollar. Hay que creer en el jugador, y sobre todo, ver sus posibilidades, lo que puede llegar a ser en el futuro (más allá de su conducta actual). El objetivo es no restarle potencialidad con pensamientos como “no vale”, “no sabe” o “no quiere”. Es el jugador el que realmente importa y las personas que están alrededor son “facilitadores” para ayudarlo a sacar lo mejor de sí mismo.

- **El jugador-pensante**. El jugador de fútbol, a lo largo de su carrera deportiva, tiene que interpretar, tomar decisiones y dar respuesta a múltiples situaciones, tanto del ámbito personal como deportivo. En función de los resultados obtenidos en este proceso, el deportista se acercará más o menos a sus objetivos. Por ello, se busca jugadores formados, con conocimiento, que sean capaces de dar respuesta a los acontecimientos que les ofrecen la vida y el deporte. La perspectiva que se plantea a los jugadores es la de descubrir, darse cuenta, aprender y tomar sus propias decisiones. Para ello, se expone al jugador ante diferentes situaciones para que pueda desarrollarse (tareas programadas a resolver durante el entrenamiento, demandas de la competición, experiencias y responsabilidades de la vida extra-deportiva de cada jugador).

En relación a esta idea, se encuentra la importancia del comportamiento autónomo del deportista, asociado positivamente a la autonomía, la motivación intrínseca y el disfrute.

- **Perspectiva integral del jugador.** Consideramos al deportista como una unidad funcional (emocional, cognitiva, social, fisiológica y comportamental) que necesita de una atención y un entrenamiento global para obtener su máximo rendimiento. En este sentido, se requiere una formación y preparación en diferentes áreas del funcionamiento del jugador (física, técnica, táctica y psicológica), así como el cuidado y mejora del bienestar del mismo.

Por tanto, es importante la formación del entrenador en diferentes áreas del conocimiento de las Ciencias del Deporte, así como del trabajo interdisciplinar con otros profesionales (psicólogo, nutricionista, podólogo, etc.).

- **Entrenamiento-formación interna y externa:** el “día a día” es una oportunidad de desarrollo que se concreta en estos dos ámbitos de actuación. Por un lado, el Entrenamiento-Formación Interna (EFI), hace referencia a los entrenamientos que se dan en el propio terreno de juego y a las actividades o servicios que se realizan dentro del programa de preparación deportiva (talleres formativos, dinámicas grupales, entrenamiento psicológico...) y que promueven el aprendizaje, mejora y crecimiento integral de los jugadores.

Por otro lado, el **Entrenamiento-Formación Externa (EFE)**, implica a las acciones y acontecimientos que se producen fuera de los terrenos de juego (colegio, ocio, familia...), que complementan y contribuyen a una mejor EFI. Muy próximo a este concepto está el llamado “entrenamiento invisible”, que hace referencia a los cuidados del deportista que no se dan en el propio entrenamiento y competición (hábitos alimenticios, saludables, de descanso...) pero que afectan directamente en ellos (rendimiento).

Tanto el EFI como el EFE cumplen una importante labor en la preparación y adaptación del deportista ante una serie de demandas deportivas (control del estrés, velocidad del juego, necesidades técnico-tácticas...) y extra-deportivas (gestión personal, hábitos saludables...),



Resumen Capítulo

Se presentará brevemente el camino recorrido por los profesionales de la psicología del deporte a lo largo de 20 años en uno de los clubes de fútbol más grandes de Portugal. Por lo tanto, describe el camino que condujo a la creación del Gabinete de Psicología del Sport Lisboa e Benfica, su ámbito de actuación profesional, así como la aprobación de su modelo de intervención. Finalmente se presenta la experiencia vivida en tres temporadas de trabajo continuo desarrollado con el equipo de fútbol profesional, y se termina con algunas reflexiones que se derivan de toda esta experiencia en un club de primer nivel.

4. CREACIÓN DE EQUIPOS DE PSICÓLOGOS EN CLUBES PROFESIONALES: 20 AÑOS EN EL SPORT LISBOA E BENFICA

Pedro L. Almeida y João Lameiras

4.1. Introducción

Existe un amplio consenso (Cruz, 1996; Weinberg y Gould, 2003) sobre la evolución de una psicología orientada sólo al deportista sino hasta un contexto más amplio como es la actividad deportiva en su conjunto, considerando así la presencia y la influencia de muchos otros factores, creando un enfoque en la intervención dentro de un grupo interdisciplinar dónde participan, además del atleta, el entrenador, los elementos del departamento médico y otros especialistas.

Por otro lado, la situación actual del campo profesional de la psicología del deporte ha sido definida por su creciente capacidad para responder a las importantes cuestiones que importan no sólo a los atletas, sino a todos los que intervienen en el plan deportivo, abarcando un amplio conjunto de objetivos: desde la preocupación con el abandono de la práctica deportiva al control de la ansiedad precompetitiva, siempre en constante desarrollo de estrategias de intervención psicológica perfeccionadas y pretendiendo dar una respuesta más eficaz a las necesidades identificadas en un contexto cada vez más exigente.

Este capítulo pretende presentar resumidamente el camino recorrido por los profesionales de la psicología del deporte a lo largo de 20 años en uno de los clubes de fútbol más grandes del mundo. Por lo tanto, se describe el proceso que condujo a la creación del Gabinete de Psicología del Sport Lisboa e Benfica, su ámbito de actuación profesional, así como el modelo de intervención adoptado. Finalmente se presenta la experiencia vivida en tres temporadas de trabajo continuo desarrollado con el equipo de fútbol profesional, terminando con algunas reflexiones que derivan de toda esta experiencia en un club de primer nivel.

4.2. Trayecto

En 1994 Pedro Almeida ingresa como psicólogo en el Sport Lisboa e Benfica, siguiendo durante 7 años las categorías de base del club. En este ámbito, trabaja directamente con cerca de 25 diferentes entrenadores, 150 atletas, varios directivos, familiares de los atletas y otros agentes deportivos. Observa aproximadamente 2000 entrenamientos y 450 partidos. De la interacción con los diferentes entrenadores han resultado casi siempre diferentes solicitudes, ya sea debido a la naturaleza de la casuística o a la inherencia de la forma como los entrenadores interpretaban el rol del psicólogo.

En este sentido, hubo un cambio constante del rol del psicólogo. Aunque siempre en la misma institución, el contexto de la organización siempre estuvo cambiando. En el año 2001 y durante tres temporadas deportivas (2001/02, 2002/03 y 2003/04) desarrolla su práctica profesional con el equipo de fútbol profesional, y en este mismo período se estableció formalmente el Gabinete de Psicología, que coordina desde entonces, integrando todavía dos nuevos psicólogos que acompañaron las diferentes categorías de fútbol base.

Posteriormente, durante el año 2004, Pedro Almeida regresa al fútbol base del club y en 2005 el Gabinete de Psicología integra el departamento médico, adaptando el modelo de intervención y su propio lenguaje al contexto médico.

En la actualidad, esta estructura se compone de 4 psicólogos. De ellos, dos (uno a tiempo completo) acompañan las categorías de especialización, y los restantes profesionales desarrollan su actividad profesional en las categorías de iniciación.

En términos organizativos, el Gabinete de Psicología del Sport Lisboa e Benfica ha pasado por varias fases en relación con a su jefatura inmediata: ha dependido directamente del Director General del fútbol base, del director deportivo para el fútbol y actualmente reporta al director médico del club.



Resumen Capítulo

El presente capítulo, se ocupa de resaltar la importancia de la tarea del entrenador a edades tempranas, con respecto, no solo a la actividad deportiva en sí misma, sino también, en cuanto a la trascendencia que adquiere la figura del entrenador, como facilitador para la identificación del niño/adolescente para, con las diferentes personas con las que se irá relacionando., en el resto de su vida deportiva o no. Siguiendo a Moreno Contreras (1997), el entrenador deberá dominar 3 espacios para que su tarea se eficiente: 1) ámbito psicopedagógico, 2) ámbito técnico, y 3) ámbito organizativo; resaltando el alcance y efecto de algunos aspectos relevantes como el de la comunicación, activación emocional, liderazgo, establecimiento de objetivos, y la evaluación, necesaria, para reafirmar el camino o modificarlo en búsqueda de la excelencia.

5. ENTRENAR ES UN PROCESO DE APRENDIZAJE: EL ENTRENADOR COMO PEDAGOGO

Darío Mendelsohn

5.1. Introducción

El objetivo del capítulo es resaltar la importancia de los entrenadores, no solo en la vida deportiva presente, sino que además, a menudo resultan trascendentes (para bien o para mal) en el futuro de los niños o adolescentes, generando muchas veces marcas y aprendizajes para el resto de la vida.

“No existe la menor duda, que no hay ningún problema o técnica eficaz destinada a la preparación y entrenamiento de los deportistas, que no esté involucrada con la personalidad del entrenador.” (García Ucha, 1999).

“El entrenamiento deportivo, es toda enseñanza organizada que este dirigida al rápido aumento de la capacidad de rendimiento físico, psíquico, intelectual o técnico – motor del hombre. “ (Pérez y Pérez O`reilly, 2009)

“...La relación que se establece entre el deportista y su entrenador, es de vital importancia, pues de ello depende en muchas ocasiones que el deportista sea capaz de dar lo mejor de sí mismo, y de conseguir sus mejores resultados” (Crespo y Balaguer, 1994).

5.2. Entrenador de futbol infantil

El entrenador que trabaja con niños, debería ser, de los docentes del ámbito deportivo, el que este mejor capacitado y preparado, ya que tiene en sus manos a personas en formación, y su intervención para transmitir valores como respeto, solidaridad, compañerismo, amistad, respeto al adversario, entre otros.

Cuando un entrenador de futbol infantil, le dice a un niño, sumate a la fila de los niños que van a patear al arco, y cuando te toque el turno, pateas, y vuelves a hacer la fila, el gesto deportivo en si mismo (p.e. patear al arco y tratar de hacer un gol) es lo menos im-

portante; ya que el docente futbolístico, le está enseñando algo mucho más importante, que es el respeto (para el niño, y para los demás niños) ya que subliminalmente le está diciendo “ hay un momento para vos, y luego para otro niño”, y así sucesivamente. Es decir que el niño irá incorporando un valor cardinal de la vida (el respeto) y lo hará de forma placentera, ya que será jugando y compartiendo el espacio y la actividad con otros niños.

Si su intervención respeta los tiempos de maduración de cada persona, teniendo en cuenta no solo su edad cronológica, sino sus aptitudes, y su estado emocional se podrá convertir en un facilitador, para que esos niños vean elevar su motivación.

Con respecto a la trascendencia que puede tener un entrenador en la vida de una persona, contaré una situación que me ha tocado vivir.

Hay una gran cantidad de niños y adolescentes que en Argentina sueñan con ser futbolistas profesionales. En mi caso no fue la excepción; Y debido a que desde que nací, mi segundo hogar era el Club A. Atlanta, allí comencé siendo un niño, a integrar los distintos equipos de fútbol infantil de dicha institución, luego pase al fútbol amateur, integrando los planteles de 9º, 8º, y al finalizar el año, cuando debía pasar a la 7º división (tenía 14 o 15 años) , uno de mis entrenadores (un ex jugador profesional) me paso la mano por el hombro y me invito a acompañarlo, mientras caminábamos hacia el círculo central de la cancha de Atlanta, y una vez ahí, me hizo dar toda una vuelta sobre mi mismo diciéndome: “ Mira bien este campo, algún día vas a poder contarle a tus nietos, que jugaste acá, pero dedícate a otra cosa, porque para esto-, no servís”.

Rápidamente aclaro, que probablemente ese señor, tenía razón; con el tiempo comprobé que no tenía las condiciones necesarias para ser el futbolista profesional ,que mis ilusiones anhelaban, pero creía, y sigo creyendo, que nadie tiene derecho a hablarle así a un chico de 15 años; ya que se puede prescindir de alguien, sin necesidad de ser agresivo y descalificatorio.

Mi elección educativa, luego de finalizar los estudios secundarios, fue estudiar psicología; promediando la carrera decidí dedicarme a la psicología del deporte, así que me especialicé, y al momento de escribir este capítulo llevo 24 años de experiencia como Psicólogo del Deporte en el fútbol, y hace 17 años que doy clases en Escuelas de

Técnicos de Fútbol, donde irremediablemente, en la primera clase de cada curso, y luego de presentarme, relato el episodio que me ha tocado vivir en mi adolescencia, diciendo que me dolería mucho si alguno de los alumnos y futuros entrenadores, a la hora de ejercer su profesión, le dicen algo parecido a un niño o adolescente.

Murcia (1993) ve al entrenador como “un guía que prepara un ambiente para que el niño practique, reflexione, seleccione y descubra las mejores formas de ejecutar el movimiento, según la funcionalidad de éste”.

En esta misma línea, Boixados (1998), afirma que la función principal del entrenador es diseñar ambientes de trabajo, donde lo importante no sea ganar. Añade que sería necesario desarrollar visiones realistas y positivistas de ellos mismos, más que derrotar a los adversarios, y encontrar el equilibrio entre aprendizaje, juego, y competición. En cambio, si el adulto centra su actividad en ganar, y sólo en eso, probablemente no se detenga a observar que es lo que necesita cada niño, en función de sus posibilidades e inclinaciones.

Un docente, y el entrenador lo es, por el solo hecho de colocarse en un lugar asimétrico con respecto a sus alumnos-futbolistas, tiene el derecho y la obligación de ocupar dicho lugar, en primer instancia, con la responsabilidad adecuada a la circunstancia, es decir que deberá tener presente todo el tiempo que el alumno-futbolista, va a estar pendiente de lo que diga y enseñe, pero mucho más de su conducta cotidiana, y no solo referida al ámbito deportivo, sino también fuera de él.

Aberastury (1962), Aguirre (1988), Erikson (1980), refieren a la franja etaria de 10- 12 años hasta aproximadamente 20-22 años, como la más plástica de la vida; etapa donde el púber-adolescente, es como una gran esponja que absorbe todo lo que se vuelca en su persona. Asimismo, en todos los niveles, desde la formación motora inicial, hasta llegar al deporte profesional, y también en el alto rendimiento, los diferentes aprendizajes que se pueden obtener, en las distintas etapas, son los aspectos esenciales de la evolución, personal y deportiva de las personas.

Un docente-entrenador, cumple cabalmente su tarea, cuando logra extraer de sus alumnos-futbolistas, lo mejor de sí mismos, y consigue, que luego de haber compartido una etapa de trabajo, el educando- futbolista, este en mejores condiciones de seguir evolucionando en



Resumen Capítulo

Entrenar futbolistas jóvenes y estimular en ellos el cambio y el aprendizaje requiere de un enfoque específico, diferente al empleado en otras etapas de un jugador. Asimismo, esto no se va a realizar de manera exitosa sin una base sólida de principios relacionados con los valores y la filosofía del entrenador. En este capítulo se plantean herramientas para que el entrenador defina con claridad su enfoque a la hora de realizar su trabajo. También se presenta un modelo que explica las etapas que atraviesan las personas que están intentando cambiar su conducta y se señalan diversas técnicas específicas que se pueden utilizar para ayudar a los jugadores en estos cambios y para potenciar su aprendizaje.

6. ESTRATEGIAS PSICOLÓGICAS PARA POTENCIAR EL CAMBIO Y EL APRENDIZAJE EN FUTBOLISTAS JÓVENES

Carlos Giesenow

6.1. Introducción

Ser entrenador de futbolistas jóvenes implica responsabilidades diferentes que ser uno de adultos (Buceta, 2004). Es una edad en que las personas son más susceptibles de ser influenciadas, más vulnerables a ser impresionadas y donde existen mayores probabilidades de que las experiencias que vivan y las lecciones que aprendan les dejen una marca para toda su vida.

En estas etapas, suelen tomar a sus entrenadores como modelos de conductas y actitudes para su futuro. Por tanto, esta es una tarea muy especial que requiere mucho cuidado, en la cual es sumamente importante tomar verdadera conciencia de lo que se está haciendo y las consecuencias de ello. El desempeño del entrenador puede frustrar muy tempranamente un gran talento deportivo o, peor aún, dejar lecciones nefastas para un joven ser humano en cuanto al concepto que tiene de sí mismo y a sus capacidades.

Es probable que el trabajo del entrenador con jóvenes de entre 13 y 20 años no genere los resultados deseados si se encara con el mismo enfoque que con futbolistas adultos, profesionales o con niños. Sin embargo, una dificultad adicional es que existen ciertas pautas pero no hay una fórmula exacta para realizar este trabajo; se depende de diferentes factores, entre ellos las características de los jugadores y sus metas, el tipo de institución en que se encuadra el trabajo y sus criterios de éxito, la cultura y la sociedad en que están insertos, cuestiones socioeconómicas, las características, la formación y la experiencia del entrenador mismo, etc.

Este capítulo tiene como objetivos: resaltar la importancia de definir y comprometerse con una clara filosofía como entrenador, explicar las etapas por las que atraviesa una persona que intenta cambiar conductas y actitudes y presentar técnicas específicas que un entrenador puede emplear cuando busca potenciar el aprendizaje de los futbolistas jóvenes.

PARTE 2. SOLUCIONES A LAS NECESIDADES PSICOLÓGICAS DE ENTRENADORES Y FUTBOLISTAS



Resumen Capítulo

A lo largo de este capítulo se presenta un panorama general sobre la importancia del proceso de evaluación y de obtención de información relevante. Esto permite al psicólogo del deporte proveer al entrenador de un perfil adecuado del deportista y los aspectos en los que ha de optimizar su rendimiento. Se enfatiza la importancia de asumir una perspectiva integral en el proceso evaluativo que, más allá de ofrecer las fases que implica, permita obtener un correcto análisis funcional explicativo de la conducta de los jugadores.

7. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA: SABER LO QUE CADA UNO NECESITA

Ricardo de la Vega y Roberto Ruiz

7.1. Introducción

Pongámonos en la piel de Farfán, delantero de un equipo de fútbol de élite que lleva una serie de encuentros sin conseguir marcar gol y está siendo criticado por la prensa e incluso por su propia afición, percibiendo que el entrenador comienza a albergar ciertas dudas sobre su continuidad en el equipo titular. Reclama la atención del psicólogo deportivo del club para tratar de abordar la situación y de conseguir retornar a la senda del gol. ¿Cómo afrontaríamos el trabajo con él? Este caso, sin duda muy frecuente, nos presenta de entrada tres problemas concretos que no deben pasar inadvertidos para el profesional de la psicología del deporte y que están relacionados con la forma en la que se aborda la situación: a) en primer lugar, cómo analizar y evaluar la situación de manera que se puedan establecer las claves que han posibilitado llegar a ella –realización de un análisis funcional de la conducta-, de manera que se concreten las pautas de; b) en segundo lugar, un programa de intervención adecuado para; c) en tercer y último término, poder cerciorarnos de que nuestro programa ha tenido el efecto deseado. En este capítulo se van a tratar de aportar algunas claves sobre el primero de los procesos en tanto que permite vertebrar de forma adecuada el resto y aumentar de esta forma la probabilidad de que se consiga el éxito pretendido en la intervención. De igual manera, aún cuando dicha tarea ha de ser llevada a cabo por un experto en psicología aplicada del deporte, resulta de interés para el entrenador de fútbol acercarse al desarrollo de este tipo de intervenciones para sabe cómo se deben llevarse a cabo.

7.2. Breve marco teórico

Una de las ramas clásicas en el estudio de la psicología general que ha tenido una gran influencia en la psicología del deporte ha sido y es, sin duda, la psicología de la evaluación y de la personalidad (Eysenck, 1953; Catell, 1972; Ribes, 1990). El desarrollo de diversos paradigmas interpretativos sobre el ser humano y sus comportamientos,

sobre la forma en la que las personas poseen rasgos de personalidad que aumentan la probabilidad de que se comporten de cierta forma en determinados contextos, así como la concepción basada en la importancia del contexto como determinante esencial de la personalidad de la persona, configuran un cuerpo de estudio sobre el que se han desarrollado multitud de investigaciones y de modelos teóricos.

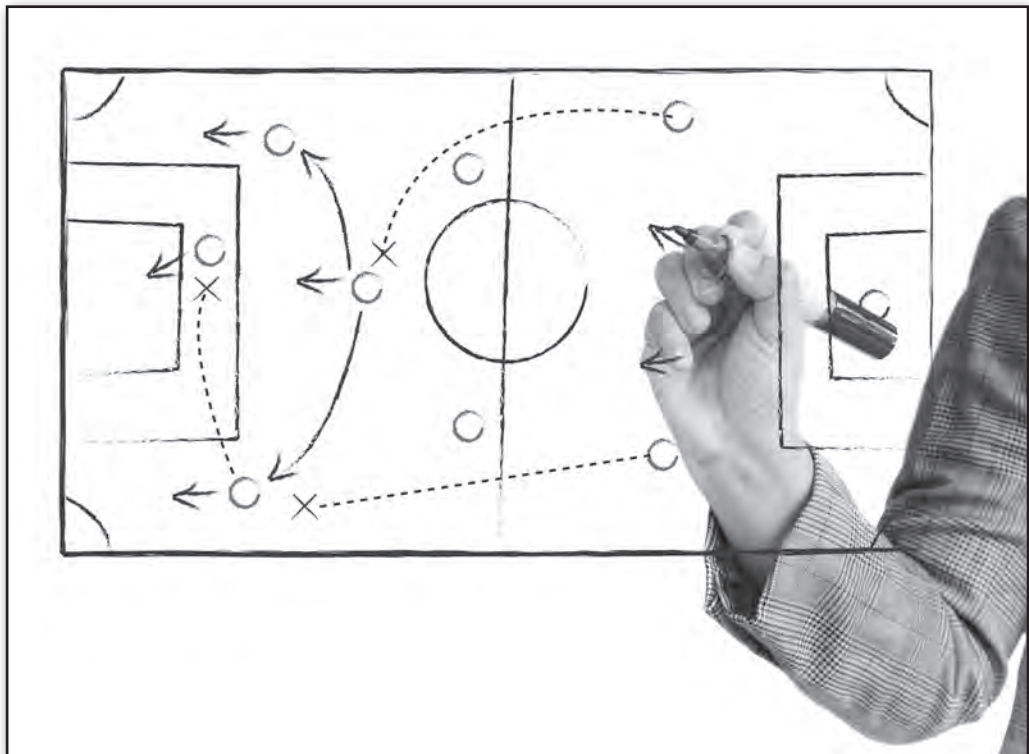
¿La personalidad de Farfán influye en la forma en la que interpreta su situación particular? Si esto es así, ¿viene definida por rasgos relativamente estables e idiosincráticos, o su personalidad se ha ido configurando de forma dialéctica/continua en interacción con el contexto en el que el jugador se ha ido formando hasta llegar al máximo nivel competitivo?

En 1995 la European Association of Psychological Assessment, elaboró la Guidelines for the Assessment Process (Directrices para el Proceso de Evaluación) (GAP), quedando recogido en el número de 2001 de la European Journal of Psychological Assessment, en el que se detallan las tareas concretas que deben centrar la atención del psicólogo en el proceso de evaluación: a) análisis del caso (evaluación descriptiva); b) la elaboración técnica de los resultados y devolución de la información al cliente o deportista; c) la planificación de la intervención; y d) la valoración y seguimiento adecuados.

En la Tabla 1 de la siguiente página quedan recogidas, de manera secuencial, las nueve fases del proceso de evaluación psicológica adaptadas al deporte, basadas en los trabajos de Fernández-Ballesteros (1994, 1999, 2001 y 2003). Para su correcta realización por parte del psicólogo del deporte, resultarían necesarios una amplia formación específica, un adecuado rigor y trabajo profesional, así como un proceso crítico y sistemático que permita obtener los mejores resultados posibles.

| Fases del proceso de evaluación psicológica | Objetivos del proceso de evaluación psicológica |
|---|---|
| 1. Primera recogida de información: especificación de la demanda y del problema | 1.1. Especificar la demanda 1.2. Fijar objetivos sobre el caso 1.3. Establecer las condiciones históricas y actuales potencialmente relevantes |
| 2. Primera formulación de hipótesis y deducción de enunciados verificables | 2.1. Plantear supuestos (momento inductivo) 2.2. Plantear deducciones verificables sobre el caso (momento deductivo) |
| 3. Contrastación inicial de hipótesis | 3.1. Contrastar hipótesis y enunciados formulados en la fase 2 |
| 4. Resultados | 4.1. Comunicar los resultados del proceso evaluativo |
| 5. Formulación de hipótesis funcionales | 5.1. Establecer los supuestos funcionales sobre el caso 5.2. Deducir predicciones verificables |
| 6. Recogida de datos pertinentes a las hipótesis funcionales | 6.1. Planificación de la intervención 6.2. Aplicación de la intervención |
| 7. Valoración de resultados | 7.1. Segunda evaluación de las conductas-problema y de las metas establecidas 7.2. Comprobar si se han alcanzado las medidas de las variables relevantes 7.3. Comprobar si los datos avalan las hipótesis funcionales formuladas y valoración del tratamiento |
| 8. Resultados | 8.1. Comunicar los resultados obtenidos después de la aplicación del tratamiento |
| 9. Seguimiento | |

Tabla 1. Proceso de evaluación psicológica (Basado en Fernández- Ballesteros, 1994, 1999, 2001, 2003).



Resumen Capítulo

En este capítulo se desarrolla el concepto de inteligencia y su relación con la resolución de problemas, la toma de decisiones en el fútbol y sus implicaciones en el rendimiento del jugador. Se abordan los distintos tipos de inteligencia que nutren los fines de esta relación y finaliza proponiendo herramientas prácticas para que los técnicos entrenen esta habilidad en los futbolistas.

8. LAS DIFERENTES INTELIGENCIAS EN LA PRÁCTICA DEL FÚTBOL

Marcelo Roffé y Santiago Rivera

8.1. Introducción

Cada deporte tiene un lenguaje común y el fútbol no es la excepción, pues son varios los términos utilizados para describir a los futbolistas que en distintas situaciones son eficaces. Hay términos más coloquiales (p.e. crack, listo, despabilado, habilidoso, disciplinado, etc.), y otros, más técnicos (p.e. con visión de juego, inteligencia táctica, fortaleza mental, líder, etc.). Ejemplos de ello son el delantero que marca goles de alta complejidad, un medio que logra una asistencia de gol impecable, aquel jugador que aprovecha la ventaja que da el rival, el buen capitán que moviliza el esfuerzo de su equipo, el que acierta en un momento decisivo, etc. Todas estas intervenciones tienen un factor común: la inteligencia en sus distintas versiones y al servicio del logro deportivo.

El futbolista que demuestra un buen rendimiento requiere de la puesta en práctica de distintas capacidades, algunas innatas y otras perfeccionadas a través de la práctica. Sea como fuere, el que más rápido aprende dejará de cometer el mismo error y aumentará su eficacia, es decir, requerirá de una menor cantidad de intentos para acertar o solucionar cualquier situación de juego (p.e. menos ocasiones para marcar un gol).

Las distintas inteligencias se vuelven antojan como un aspecto clave en la práctica del fútbol y en la resolución de problemas deportivos, los cuales tienen lugar en dos escenarios:

- Dentro del campo: estos surgen de la naturaleza de un juego de cooperación-oposición, donde el futbolista interactúa con los compañeros y oponentes. Aquí los problemas son de dos tipos: 1) sociomotriz porque el movimiento o gesto se lleva a cabo en función de la situación de juego (p.e. en el borde del área, decidir si hacer un pase o tirar a puerta) y 2) socioafectivo, pues las características de las relaciones con los demás inciden en la resolución de la situación (p.e. pasar o no el balón a un compañero que no es de nuestro agrado).

- Fuera del campo: estos problemas son exclusivamente socioafectivos (p.e. mediar en un conflicto dentro del vestuario o hacer declaraciones intencionadas en rueda de prensa con el propósito de trasladar la presión psicológica al equipo rival).

Cuando el futbolista se adapta a situaciones de naturaleza sociomotriz, lleva a cabo una interpretación táctica del juego y utiliza sus cualidades físicas y técnicas para encontrar la mejor solución. Esta es la idea que fundamenta las propuestas de inteligencia táctica (Mombaerts, 2000), inteligencia de juego (Morcillo y Moreno, 2000), inteligencia motriz (Sampedro, 1999) o inteligencia futbolística (Uriarte, 2004). Por su parte, cuando entran en juego factores de índole socioafectivo, son otras las cualidades que se deben poner en marcha, que como veremos más adelante.

Este capítulo tiene como propósito abordar el concepto de inteligencia y analizar las aportaciones más actuales sobre este tema a fines de identificar su relación con la práctica del fútbol. De igual forma, se proponen algunas orientaciones para favorecer el desarrollo de estas capacidades en los jugadores.

8.2. Breve introducción al concepto de inteligencia

Según Sternberg (2000), en 1921 un panel de expertos especialmente consultados para determinar en qué consistía la inteligencia llegó a la conclusión de que esta era la capacidad para adaptarse exitosamente al ambiente. Los autores hacían un fuerte énfasis en los procesos mentales básicos (p.e. memoria, atención, lenguaje) y de orden superior (p.e. la resolución de problemas y la toma de decisiones). Años después, en 1986 un simposio similar realizado con el propósito de revisar los acuerdos y discrepancias entre los teóricos en los últimos 65 años puso de manifiesto que si bien las conductas inteligentes eran más o menos las mismas, se otorgaba mucha más importancia a los procesos cognitivos básicos (Castro Solano y Benatuil, 2008). Siguiendo a estos autores a finales del siglo XX, en cambio, despertaron más interés los procesos del funcionamiento mental que en los productos, es decir, la forma como se elaboran las soluciones y no sólo el resultado. La inteligencia dejó de considerarse un constructo fijo para la predicción del rendimiento educativo y/o laboral para ser una

capacidad maleable que podía modificarse y entrenarse, y en la cual los comportamientos inteligentes variaban según el contexto de aplicación y la tarea por resolver (Sternberg, Lautrey y Lubart, 2003).

Una forma de entender la inteligencia ha sido el Coeficiente Intelectual (CI), el cual consiste de capacidades bastante estables, heterogéneas y las cuales estarían ligadas o bien principalmente al rendimiento en los estudios o el trabajo (Castro Solano y Benatuil, 2008). Esta sería la idea tradicional de inteligencia, desde la cual no cabría la posibilidad de considerar como inteligente a quien realiza una actividad física, así en dicha actividad utilice sus capacidades cognitivas para interpretar un problema y tomar decisiones tácticas. Distintos estudios demuestran que el CI no se relaciona con el rendimiento ni en los deportes en general, ni en el fútbol en particular (Del Pino, 2012), por lo que el jugador que lleva a cabo su tarea con maestría pone en práctica otro tipo de capacidades que distan del concepto clásico de inteligencia.

Por su parte, los autores modernos consideran que se puede entrenar y que se puede enseñar a ser “más inteligente”. También que cualquier persona puede desarrollarla en distintos contextos, y no exclusivamente en el escolar o laboral. Una propuesta extendida es la de Gardner (2000), quién considera que la inteligencia es un potencial biológico que se puede actualizar sobre la base del esfuerzo y del entrenamiento, en períodos de aprendizaje crítico, con planes educativos adecuados y una vez identificados los talentos individuales. Cuando se considera la posibilidad de ser inteligente en distintas situaciones y contextos, se comprende a la persona de un modo más integral. Ahora entran en consideración las emociones y se reconoce que estas interactúan con las cogniciones. Por ello los comportamientos inteligentes son el resultado de la integración de ambas. Así surgen nuevos constructos psicológicos como la inteligencia intrapersonal de Gardner (1983) o la inteligencia emocional de Salovey y Mayer (1990). Desde este punto de vista, “ser inteligente” en lo emocional consiste en regular los sentimientos y las emociones propios y de los demás, discriminar entre ellos y usar esta información para ordenar el pensamiento y la acción de uno mismo (Mayer, Salovey y Caruso, 2000). Estas propuestas se caracterizan por incluir la interacción entre los procesos mentales (pensamiento), las influencias contextuales (la experiencia) y las habilidades múltiples (cualidades personales) (Davidson y Downing, 2000).



Resumen Capítulo

El proceso de rehabilitación del futbolista lesionado está influido por muchos factores (pronóstico de recuperación, estatus del futbolista, el apoyo de la familia, los compañeros, el entrenador y el equipo técnico, personalidad, habilidades psicológicas, historia de estrés, etc.). El análisis del impacto emocional de la lesión ha de abordarse teniendo en cuenta estos factores y el contexto en el que se produce. Los psicólogos proponen dos modelos teóricos para explicar estas relaciones: los modelos centrados en las reacciones emocionales del deportista (Brewer, 1994; Heil, 1993) y el Modelo integrado de la respuesta psicológica a la lesión y al proceso de rehabilitación de Wiese-Bjornstal et al. (1998). Se sabe que los deportistas lesionados que tienen mayor motivación en recuperarse, más confianza y pensamientos más positivos se recuperan antes y mejor que los deportistas con ansiedad, depresión o con pensamientos catastrofistas. Igualmente, aquellos que tienen una mejor relación equipo médico-jugador, y perciben más apoyo por parte de familia, compañeros y entrenador, se recuperan mejor que los que no lo tienen. Es importante resaltar el trabajo que debe llevar a cabo el psicólogo, en conjunción con el resto de profesionales, para un mejor afrontamiento del proceso de rehabilitación.

9. IMPACTO EMOCIONAL Y PSICOLÓGICO DE LAS LESIONES EN LOS FUTBOLISTAS

Aurelio Olmedilla y Lucía Abenza

9.1. Introducción

En este capítulo se pretende que los lectores puedan conseguir los siguientes objetivos:

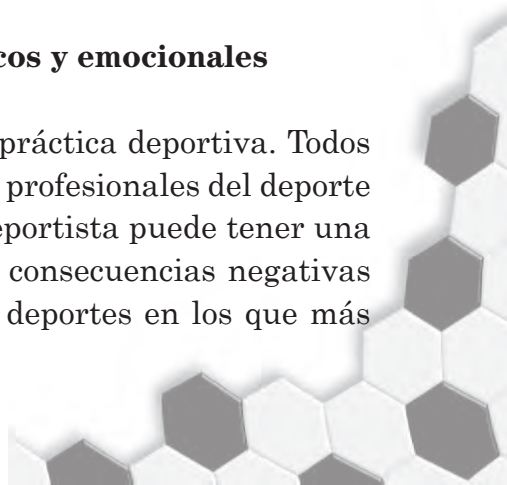
- Conocer la importancia que los aspectos psicológicos y emocionales tienen en la recuperación de las lesiones de los deportistas.
- Conocer las teorías fundamentales que explican la relación entre la lesión deportiva y las emociones en el proceso de rehabilitación.
- Determinar la importancia de las conductas de adherencia (aquellas que hacen cumplir lo que hay que hacer para recuperarse de la lesión) y el papel que juegan diferentes profesionales del ámbito del fútbol: equipo médico, fisioterapeuta, psicólogo y entrenadores.
- Comprender mediante un ejemplo de un futbolista lesionado la multitud de variables (factores) que inciden en el proceso de rehabilitación del futbolista.

El capítulo tiene los siguientes contenidos:

- Relaciones entre la lesión deportiva y los aspectos psicológicos y emocionales.
- Adherencia a los programas de rehabilitación.
- Reacción emocional y psicológica a la lesión: un caso

9.2. Lesión deportiva y aspectos psicológicos y emocionales

La lesión es un hecho inherente a la práctica deportiva. Todos los deportistas, los entrenadores y los demás profesionales del deporte coinciden en que efectivamente cualquier deportista puede tener una lesión, y que en muchas ocasiones conlleva consecuencias negativas para aquél. Además el fútbol es uno de los deportes en los que más lesiones se producen.



Actualmente, la mayoría de profesionales consideran la lesión como un hecho afectado por múltiples factores, ya sea en su ocurrencia como en su rehabilitación y recuperación. En este contexto, diferentes estudios, como los de Johnson, Ekengren y Andersen (2005) y Williams y Andersen (2007) otorgan un importante papel a los factores psicológicos.

El proceso de rehabilitación del futbolista lesionado, sobre todo cuando hablamos de lesiones de cierta gravedad, está influido por muchos factores, como por ejemplo el pronóstico de recuperación, el estatus del futbolista en el momento de lesionarse (titular o suplente, edad, contrato, etc.), el apoyo social (familia, compañeros, entrenador y equipo técnico), o las variables personales, tanto físicas como psicológicas (personalidad, habilidades psicológicas, historia de estrés).

Por lo tanto el análisis del impacto emocional de la lesión ha de abordarse teniendo en cuenta el contexto en el que se produce, como se puede apreciar en la Figura 1.

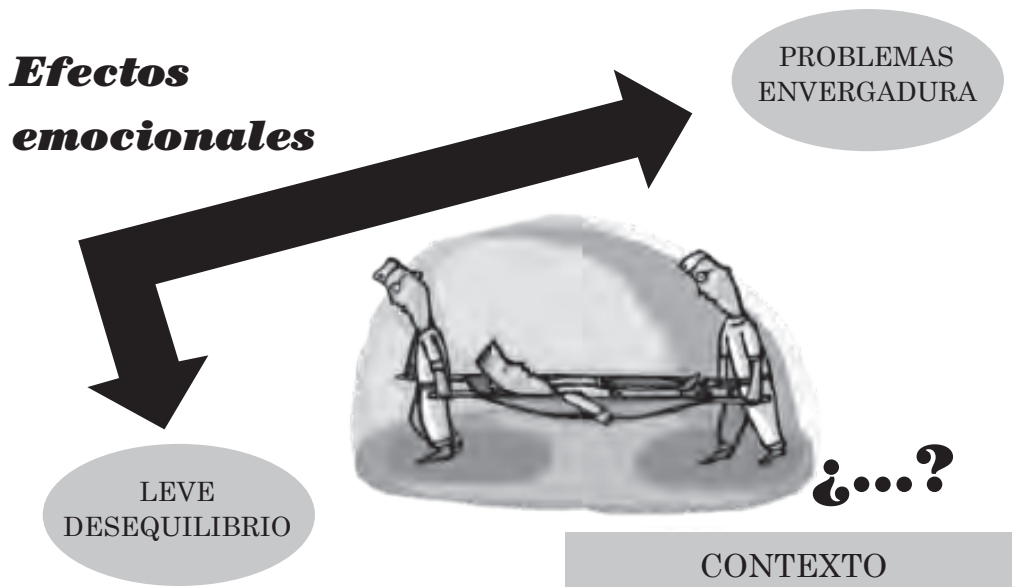


Figura 1. Impacto emocional de las lesiones deportivas.

En general, un deportista al lesionarse siente de forma inmediata dolor, disfunción motriz y, por tanto, alteraciones en su estado de ánimo que, de una manera u otra van a estar condicionando el proceso de recuperación. Las relaciones entre las lesiones y los factores psicológicos han sido estudiadas por los psicólogos, y los resultados hallados por éstos permiten proponer actualmente dos modelos teóricos:

- a) Modelos centrados en las reacciones emocionales del deportista (Brewer, 1994; Heil, 1993).
- b) El Modelo integrado de la respuesta psicológica a la lesión y al proceso de rehabilitación de Wiese-Bjornstal, Smith, Shaffer y Morrey (1998).

Los modelos centrados en las reacciones emocionales del deportista indican que las respuestas de carácter psicológico a la lesión, básicamente siguen un proceso similar a la reacción de duelo, con cinco etapas: negación (no se cree que se haya lesionado), cólera (enfado), negociación (ambivalencia emocional), depresión provocada por la sensación de pérdida (funcional, deportiva, estatus) y aceptación y reorganización (acepta por fin que se ha lesionado y comienza a establecer objetivos de recuperación). En la Figura 2 podemos observar este proceso.

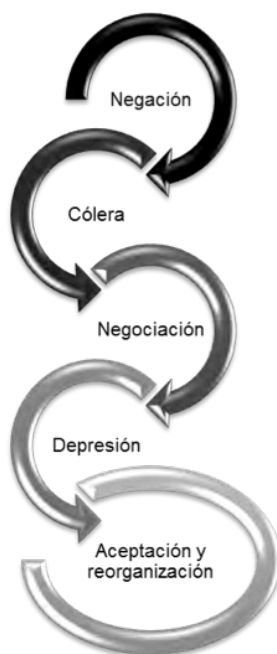
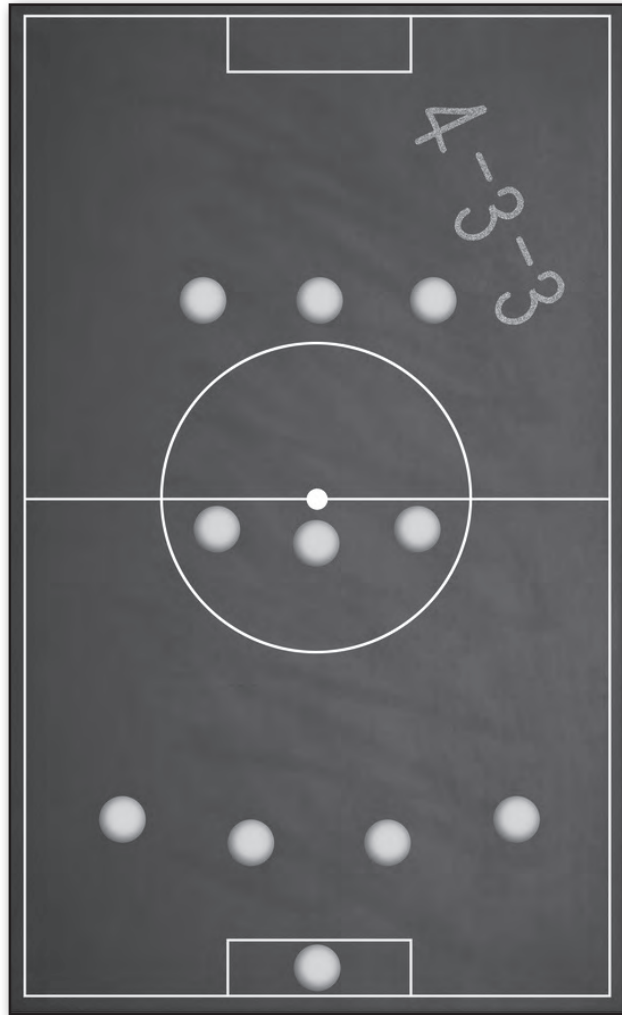


Figura 2. Modelo basado en la respuesta de reacción al dolor (Kübler-Ross, 1969).



Resumen Capítulo

Las diferentes posiciones en el terreno de juego implican exigencias técnicas, tácticas, físicas y mentales particulares; todas las cuales se deben tener en cuenta en la preparación específica del futbolista. A partir de este planteamiento, en este capítulo se analizan las ventajas de la especificidad o polivalencia de funciones y capacidades en los jugadores. Se continúa describiendo las habilidades que requiere cada demarcación, enfocándose principalmente en las que forman parte del componente psicológico en porteros, centrales, laterales, mediocentros, interiores/extremos y delanteros; y se ofrecen datos prácticos para adaptar el entrenamiento mental a las demandas y tareas específicas en cada posición. Finalmente, se presentan algunas reflexiones para los técnicos torno al los temas desarrollados.

10. LAS DEMARCACIONES Y SU ENTRENAMIENTO PSICOLÓGICO ESPECÍFICO

Santiago Rivera

10.1. Introducción

La especificidad en las funciones de los jugadores de fútbol se ha ido definiendo según avanzaba el deporte. Por ejemplo, en sus inicios no se consideraba la posibilidad de que algún jugador impidiera que el balón entrara en la portería utilizando las manos, hecho esto no sucedió hasta 1871 (Relaño, 2010). Cuando aparece la figura del portero, este era el único que debía evitar el gol y los demás se encargaban de marcarlo. No obstante, con el tiempo se fueron sumando más jugadores a la defensa y menos al ataque, y con ello evolucionaron los sistemas de juego y las funciones de los futbolistas en las distintas demarcaciones.

Cada posición de juego implica un rol táctico y una serie de habilidades determinadas. La diferencia más evidente la encontramos entre los jugadores de campo y el portero, siendo este último el único que cuenta con un entrenador especialista y una preparación específica.

En la actualidad, la especialización ha pasado del trabajo con porteros o bloques, al desarrollo de programas orientados al entrenamiento de las cualidades técnico-tácticas, necesarias su posición de juego y las cuales destacan en el futbolista. Sin embargo, en este trabajo no se suelen tener presentes las necesidades psicológicas y específicas que requiere cada demarcación.

En ocasiones se entrena al futbolista de una forma que poco tiene que ver con la realidad psicológica de una competición. A un mediocentro se le pide que no cometa faltas al borde del área pero no se le enseña a controlar la activación en los momentos críticos de un partido. A veces el entrenador cree que la mera exigencia de un comportamiento es motivo suficiente para que el jugador lo lleve a cabo, olvidando que las personas en condiciones de estrés tienen dificultades para seguir instrucciones. Este tipo de situaciones crea expectativas

desajustadas sobre el rendimiento del jugador y del equipo, retrasan el proceso de aprendizaje y entorpecen su rendimiento (Rivera, 2012). Si no se entrena en situaciones similares a las exigencias de la competición, se entiende por qué Llopis (2011) afirma que los entrenadores con frecuencia exigen, en este caso a los porteros, lo que no se ha entrenado.

Por lo tanto, este capítulo tiene como objetivos definir las características psicológicas específicas en las distintas posiciones de juego, así como proponer herramientas que los entrenadores pueden aplicar en la preparación de futbolistas de rendimiento. Esta propuesta se justifica en motivos como los siguientes (Rivera, 2012):

- Es necesario preparar al futbolista con una metodología más personalizada e integrada que incluya factores psicológicos específicos que complementen la especialización técnica, táctica y física del jugador.
- Este trabajo favorece la adaptación a la posición de juego y a las variantes tácticas, situaciones en las que incide el componente mental (p.e. en ocasiones no juegan donde les gusta o donde se sienten más seguros).
- La calidad de los procesos mentales envueltos durante el acto motor se puede mejorar, y con ello aumentar la intencionalidad, la ejecución y su eficacia.
- Se facilita la transferencia de lo entrenado a la competición, y por ende, el proceso de aprendizaje y la consecuente mejora de rendimiento.

10.2. Síntesis de las exigencias psicológicas en el fútbol actual

Las diferentes posiciones en el terreno de juego implican exigencias particulares, todas ellas condicionadas por factores como las cualidades del deportista, el sistema de juego, la filosofía del entrenador, el equipo rival, etc. Sin embargo, antes de enfocarnos en las habilidades que cada demarcación requiere debemos hacer una breve mención de las características generales que debe tener el jugador actual. Según indican los informes técnicos de las principales competiciones en el mundo se concluye que el futbolista debe ser, según FIFA (2010) y UEFA (2012, 2013):

- **Inteligente:** para comprender con rapidez la situación de juego, decidir correctamente y acomodarse a la flexibilidad de los sistemas, a lo largo de la competición o dentro del mismo partido.
- **Versátil:** debe saber adaptarse a las distintas situaciones, funciones y demarcaciones.
- **Activos:** que reaccionen rápidamente en las transiciones y que tengan iniciativa en defensa y en ataque, es decir, que sean proactivos y se anticipen al rival.
- **Creativos:** para que puedan sorprender al rival.
- **Con excelente técnica y fortaleza física:** condiciones necesarias para imponerse en disputas individuales.
- **Con fortaleza mental:** para imponerse mentalmente, dominar las situaciones críticas y superarse.

Estas características describen al futbolista profesional que compite al más alto nivel, por lo que nos sirve de modelo a seguir cuando trabajamos con un enfoque orientado al rendimiento.

La puesta en práctica de las 6 cualidades mencionadas requiere del correcto funcionamiento del componente psicológico: para comprender el juego es necesario percibir y atender a los estímulos relevantes (p.e. balón, jugadores, espacio, etc.); pensar para tomar la mejor decisión táctica, incluso a veces creativa; y controlar el nivel de activación para facilitar la coordinación motriz y el consecuente gesto técnico. Este proceso requiere de esfuerzo, y para ello el futbolista debe estar suficientemente motivado.

Además de las habilidades psicológicas, en el apartado mental incluimos aquellas que nos permiten relacionarnos con los demás. Hablamos de las competencias socioafectivas, cuya piedra angular es la comunicación, y las cuales posibilitan la colaboración y el trabajo en equipo; factores claves para sorprender al rival en las transiciones.

En distintos capítulos han sido abordadas las variables psicológicas implicadas en el rendimiento del futbolista, motivo por el cual sólo vamos a hacer una breve mención de ellas. En el siguiente cuadro Morilla y Rivera (2014) ofrecen una síntesis de las mismas en función de las características del fútbol como deporte:



Resumen Capítulo

La visualización es una técnica psicológica útil para mejorar el rendimiento en el fútbol. En este capítulo se presentan las diferentes formas en que se puede utilizar, el proceso a seguir en su aplicación y los beneficios que ofrecen para su entrenamiento los recursos audiovisuales. También se presentan los pasos que se deben seguir para diseñar, grabar y auto aplicar una grabación para visualizar.

11. VENTAJAS DE LA VISUALIZACIÓN

Marcelo Roffé y Francisco García Ucha

La visualización es una técnica psicológica que resulta muy útil para mejorar el rendimiento mental, aunque al mismo tiempo, sea un recurso bastante desconocido para los futbolistas y entrenadores. Imaginar espontáneamente las situaciones a las que cada uno se va a enfrentar es muy frecuente, pero hacerlo como parte de una estrategia de trabajo para aumentar el desempeño es muy diferente. Es por ello que en este capítulo vamos a explicar en qué consiste y cómo se puede introducir en la preparación de los jugadores.

11.1. ¿Qué es la visualización?

Visualización, imagería, trabajo con imágenes, practica en imaginación, son consideradas como sinónimos. No así la representación mental, donde el futbolista logra auto imaginarse su propia figura durante el ejercicio como si fuera un auto film o video de sí mismo. La visualización es una técnica de meditación. La mente no sólo evoca imágenes visuales apropiadas sino que puede así mismo evocar sensaciones auditivas, olfativas y táctiles, además de la mera ideación o imaginación. Precisamente a esa imaginación dirigida se le llama visualización.

¿En qué se diferencia la visualización de la imaginación habitual? En el hecho de que está dirigida a obtener determinados estados de conciencia, por muestra, en la imaginación habitual nos entregamos a la divagación mental y podemos ver que los pensamientos se adueñan de nosotros, sigue un libre curso y estos pueden ser positivos o negativos, pero cuando practicamos la meditación con visualización imaginamos aquellos que deseamos. Somos dueños de nuestros pensamientos. Una mente programada adecuadamente acerca de lo que debe de pensar es fundamental para obtener el éxito.

Cuando visualice trate de hacerlo con sus cinco sentidos. Es decir, oiga mentalmente el murmullo del mar, sienta en la piel la caricia del sol o la fresca sombra de los árboles y vea con los ojos de su mente el azul del cielo o el verde el follaje que lo rodea. Cuanto más completa es una visualización tanta más efectividad tienen.

La habilidad del futbolista en crear una imagen mental de sí mismo realizando un rendimiento cumbre es el medio más eficaz que se usa en el arsenal de entrenamiento psicológico.

La técnica se basa en un hecho cierto y que se puede comprobar de inmediato. Este hecho es que la mente puede realizar definidos cambios en nuestro organismo, por ejemplo, cierre los ojos e imagine un fruto sabroso o el sabor de un chocolate, comprobará que casi de inmediato sus glándulas salivares han comenzado a segregar saliva. Y esta reacción se ha producido por la mera ideación de un sabor agradable.

Ello significa que su mente puede actuar por sí sola sobre su metabolismo. Así mismo, si imagina una escena triste o penosa su estado de ánimo cambiara casi de inmediato y probablemente se sentirá algo deprimido y por ello no le aconsejamos que lo haga.

Imagine ahora una escena placentera, cordial como un paseo por un lugar soleado, con abundantes flores y oyendo el canto de los pájaros, y véase a usted mismo aspirando el aroma de dichas fragancias de flores y en compañía de una persona amada. Al hacerlo probablemente que sus labios esbozan una sonrisa y que experimente una sensación de bienestar y de paz. Una sensación placentera no sólo de naturaleza emocional sino de naturaleza física. Respire hondamente y sienta que sus pulmones se llenan de aire fresco y puro y que su cuerpo está sano disfrutando de la imaginaria caminata.

En este poder que tiene la mente para hacer uso de los pensamientos positivos se basan todas las técnicas de visualización.

La visualización es válida en diferentes contextos, relativos al entrenamiento, competición y rehabilitación, el empleo de la visualización en ellos varía de acuerdo con las necesidades específicas del futbolista. Por medio de la visualización el futbolista se puede beneficiar en factores tales como la activación, control de la ansiedad y el miedo, para asegurar el aprendizaje, incrementar la concentración de la atención, garantizar los rendimientos, predecir las ejecuciones futuras, hacer más efectivo el establecimiento de metas, estimular la motivación, la auto confianza y auto eficacia, como la adquisición de la destreza, facilitar la rehabilitación de lesiones y la recuperación de otros traumas físico y para aumentar los rendimientos.

En suma, García Ucha (2004) considera la visualización como una actividad asociada a la preparación para la competición. Es justo plantear que puede ser muy efectiva en el aprendizaje de destrezas y en la modificación de conductas.

11.2. Beneficios de la visualización

Las siguientes son las distintas aplicaciones (basado en Creelman, 2003; Féry, 2003; Jeannerod y Decety, 1995; Martin y cols., 1999; Moritz y cols., 1996; Palmi, 1999; Richardson y Latuda, 1995; Roffé, 2011; Vadocz, Hall y Moritz, 1997; Weinberg y Gould, 2010):

- Abreviar y mejorar el tiempo de aprendizaje cuando se trata de asimilar un gesto motor (p.e. el remate de cabeza visualizando las distintas fases de su ejecución).
- Aumentar la precisión de un movimiento. (p.e. ajustando mentalmente las sensaciones y posturas físicas que se deben realizar para llevar a cabo en el golpeo ideal).
- Repasar mentalmente la ejecución (p.e. recordar la rutina para ejecutar un tiro libre).
- Repasar mentalmente una habilidad intentando buscar los errores de ejecución (p.e. analizar el golpeo realizado e identificar los posibles fallos).
- Revisar mentalmente el modo de ejecución del contrario e imaginarse las posibilidades de aplicación de una nueva táctica. (p.e. si desbordar al interior por la izquierda es difícil, visualizar el gesto por la derecha).
- Solución de problemas. Aprendizaje de las estrategias y tácticas de competición (p.e. repasar mentalmente las jugadas de estrategia o situaciones donde se debe hacer una cobertura).
- Control de los estados emocionales o pico. (p.e. reparar la estrategia para gestionar los momentos de enfado).
- Control de la activación. (p.e. practicar las estrategias a seguir para aumentar el nivel de activación cuando se percibe que está disminuyendo).
- Control de la ansiedad, la tensión o el estrés. (p.e. en situaciones donde hay riesgo de sentir demasiada tensión, recordar qué se debe hacer).



Resumen Capítulo

En este capítulo se discute la necesidad de integrar los contenidos psicológicos a las sesiones de trabajo en el fútbol. Se explica cómo el componente cognitivo incide sobre el proceso de aprendizaje y el rendimiento del futbolista; se analiza la complejidad psicológica del deporte según el perfil del jugador actual; se explican los métodos de entrenamiento psicológico-integrado y se ofrecen orientaciones en la forma como se pueden diseñar actividades que permitan incluir las habilidades mentales en la preparación del deportista. Finalmente, se presenta una sesión de trabajo práctica y adaptable al trabajo con equipos.

19. 8 CLAVES PARA CONSTRUIR UN EQUIPO EXITOSO

María Rocío Bohórquez y Alexandre García-Más

Los buenos equipos se convierten en grandes equipos cuando sus integrantes confían tanto en sus compañeros como para que prevalezca el “nosotros” sobre el “yo”.

Phil Jackson

A menudo nos descubrimos admirando a un equipo por su comportamiento como grupo, por su capacidad de jugar en automático, por su calidad... Hay equipos que son más que un equipo: son equipos bien contruidos a nivel psicológico que, gracias a este trabajo, acceden más fácilmente al éxito deportivo.

Existe una clara diferencia entre un conjunto de futbolistas que juegan con la misma camiseta y un equipo: los miembros de un equipo tienen un propósito común con el que se comprometen sin limitaciones personales, hasta llegar a sentirse uno; los miembros de un equipo anteponen los objetivos del grupo a los suyos propios.

Te proponemos una estrategia en 8 pasos de trabajo psicológico para construir un equipo que despierte admiración, para conseguir que un conjunto de futbolistas se convierta en un equipo exitoso:

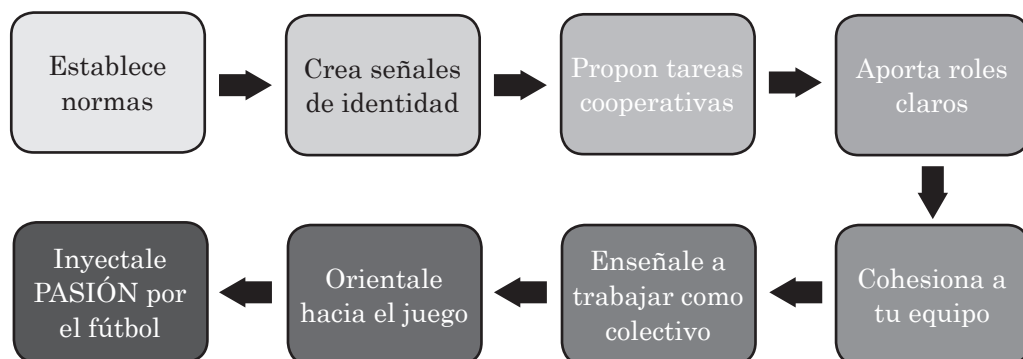


Figura 1. 8 pasos de trabajo psicológico para la construcción de un equipo exitoso.

19.1. Establece normas

Las normas de un grupo son elementos explícitos para regular conductas (Lorenzo, Portillo, Tejedor y Bohórquez, 2012; Shaw, 2004), y definen qué acciones serán aceptadas y cuáles inaceptables, cuáles premiadas y cuáles sancionadas (Carron, Hausenblas y Eys, 2005).

La formulación de las normas es un aspecto básico a trabajar para asegurar el correcto funcionamiento de un equipo: las normas prescriptivas indican qué ha de hacerse, las normas proscriptivas indican lo que no se debe hacer. Aunque puedan parecer las dos caras de una misma moneda, el empleo de unas u otras tendrá consecuencias diferentes. Del mismo modo, las normas pueden ser institucionales o impuestas por alguien, evolucionarias y surgir de la convivencia normal del grupo o voluntarias y producirse como resultado de una negociación. La Tabla 1 muestra ejemplos de estos tipos de normas.

| Tipo de norma | Ejemplo |
|-----------------|---|
| Prescriptiva | Todos los miembros del equipo llegarán a las instalaciones a las 19 horas para comenzar el entrenamiento a las 19.30 horas en el campo 4. |
| Proscriptiva | No se llegará más tarde de las 19 horas al vestuario y de las 19.30 horas al campo 4 para comenzar a entrenar. |
| Institucionales | El entrenador indica que se llegará a las 19 horas para comenzar el entrenamiento a las 19.30 horas en el campo 4. |
| Evolucionarias | Tras algún tiempo retrasando el inicio del entrenamiento por la tardanza de diferentes jugadores en llegar, se decide que se llegará a las 19 horas para comenzar el entrenamiento a las 19.30 horas en el campo 4. |
| Voluntarias | El equipo decide que para poder empezar el entrenamiento puntualmente a las 19.30 horas deberán estar todos en el vestuario a las 19 horas. |

Tabla 1. Tipos de normas, ejemplo de ellas y consecuencias de su uso.