

Colección Entrenamiento Mental

ENTRENAMIENTO MENTAL EN EL FÚTBOL MODERNO



MARCELO ROFFÉ
Y
SANTIAGO RIVERA

Prólogo de
MANOLO JIMÉNEZ

FDL

www.futboldelibro.com

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).

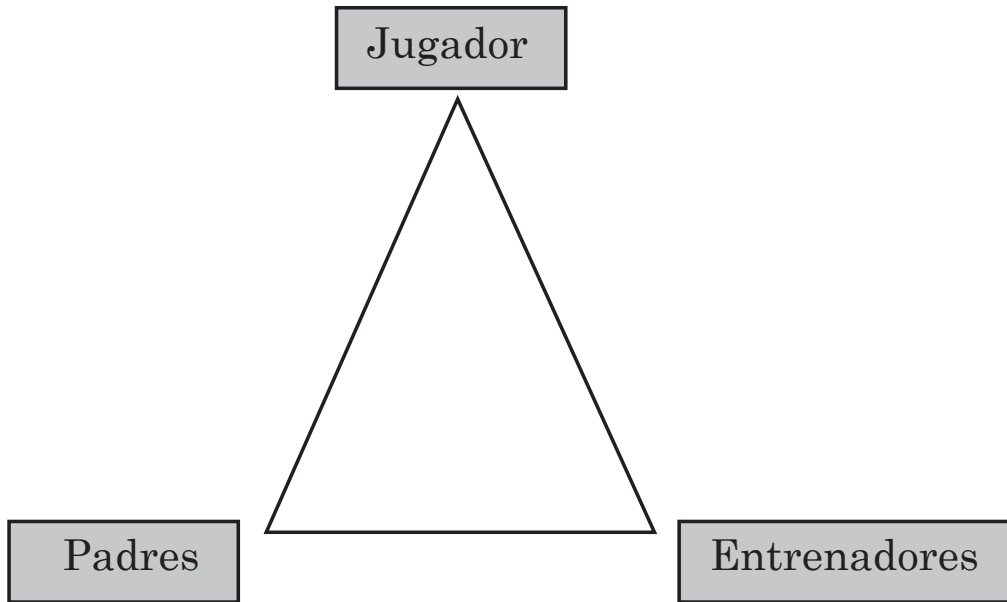
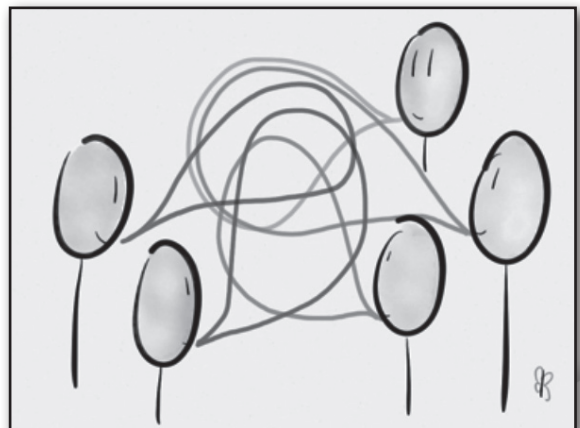


Figura 1: Triángulo deportivo (Smoll, 1991).

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

<p>Establecer objetivos a corto, medio y largo plazo</p>	<p>Secuenciación de los objetivos y elaboración de un cronograma, así como de la relación entre ellos.</p>
<p>Concebir los objetivos como elementos flexibles, modificables</p>	<p>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.</p>

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.

Las repercusiones de una motivación adecuada, por tanto, afectan a las áreas de la propia motivación, el autoconcepto y la autoestima, la creación de unas metas y expectativas propias, así como el desarrollo de pautas de conductas con los compañeros/as que han sido aprendidas en la relación con padres/madres y entrenadores/as (modelado). A continuación proponemos algunas estrategias prácticas para su aplicación por los entrenadores.

Estrategias para intervenir sobre la motivación/presión que ejercen los padres/madres sobre sus hijos/as deportistas	
Orientar la motivación en la práctica deportiva hacia la promoción del desarrollo	Orientar la motivación en la práctica deportiva hacia la promoción del desarrollo (ocio, socialización, salud, adquisición de habilidades y destrezas) frente a la promoción de la competición exclusivamente.
Orientar la motivación hacia la consecución de metas positivas y no hacia la evitación de consecuencias negativas	“Ganar el partido por la satisfacción que produce y la consecución de los propios objetivos” frente a “Ganar el partido para no recibir castigos o evaluaciones negativas de padres/madres y entrenadores/as”.
Complementar los beneficios de la obtención de recompensas externas con las recompensas internas	Se trata de no solamente incentivar que se haga una actividad por sus premios (ganar medallas o elogios), sino por el proceso que conlleva (divertirse, sentirse competente).
Ofrecer modelos de buenas prácticas	Motivar a los/las deportistas utilizando la experiencia positiva de deportistas famosos/as y de compañeros/as (metas alcanzables), que se basen en el esfuerzo, el respeto a los compañeros/as y los rivales, y la responsabilidad.

Tabla 2: Estrategias para intervenir sobre la motivación/presión que ejercen los padres/madres sobre sus hijos/as deportistas



1.4. ¡Mamá!, ¿por qué no me has preparado el macuto de entrenamiento? Responsabilidad y autonomía.

M. se encuentra la mochila preparada cada vez que va a los entrenamientos y los partidos. Su madre se encarga de lavar la ropa, meterla en el macuto junto con las botas, las espinilleras, la ropa de ducha y la merienda. Un día, la madre de M. tuvo que atender una situación inesperada y dejó el macuto sin preparar. Cuando llegó la hora de irse a entrenar, M. cogió el macuto de su sitio habitual, como hacía el resto de los días. A la hora de cambiarse en el vestuario, abrió la mochila y no tenía la ropa de entrenamiento. El entrenador lo castigó sin entrenar y le dijo: “Tú tienes que ser el responsable de tu material, no tus padres”. M. llegó a casa y se enfadó con su madre por no haberle preparado sus cosas.

De acuerdo con Ortín (2009), el deporte ofrece oportunidades para lograr que los niños/as adquieran una serie de compromisos y se hagan responsables de la mayor parte de las cosas que necesitan para avanzar. Sin embargo, es aquí donde surge la cuestión de hasta

qué punto los padres/madres deben responsabilizarse o favorecer la autonomía de su hijo/a en el ámbito deportivo (preparar la maleta, recordar el horario entrenamiento, controlar los hábitos de alimentación y sueño). Las repercusiones que el desarrollo de la autonomía y la responsabilidad tienen para el deportista abarcan aspectos como el autoconcepto, la autoestima y las relaciones interpersonales.

Existen distintas formas de fomentar la responsabilidad y la autonomía en los/las deportistas. A continuación se muestra un conjunto de estrategias de intervención:

- **Ajustar la ayuda a las necesidades reales de los/las deportistas**, teniendo en cuenta la etapa evolutiva en la que se encuentran, así como las características personales del/de la deportista (habilidades adquiridas previamente, conocimientos e intereses) y las del contexto en que se desenvuelve (hogar, actividades académicas, actividades extraescolares). Esto implica aportar la ayuda necesaria para que el/la deportista pueda resolver la tarea que se le demanda, plantear retos asequibles para que aprenda progresivamente a responsabilizarse de sus cosas y retirar a tiempo la ayuda una vez que el deportista es capaz de realizar una tarea autónomamente.

- **Ofrecer modelos eficaces que los deportistas puedan imitar (modelado)**. Una de las principales fuentes de aprendizaje de los seres humanos es la imitación del comportamiento que se observa en otros. Existe una tendencia a imitar, especialmente, a las principales figuras de apego (las personas más importantes y en contacto directo con los niños/as, padres y madres) y otras figuras que son un claro referente para comportamientos futuros de los niños/as. En el ámbito deportivo, estas figuras coinciden con los padres/madres, los entrenadores/as, los ídolos deportivos y los compañeros/as. Es necesario, por tanto, extremar el cuidado de las formas de relación, las formas de comunicación, las evaluaciones públicas y privadas, y los gestos mediante los que expresamos nuestras opiniones y emociones.

- **Planificar el tiempo** que se va a dedicar a las diferentes actividades en las que se implica el deportista, de forma consensuada. Promover que, progresivamente, se haga cargo de la

gestión y el control de la distribución del tiempo. Elaborar un horario es una herramienta imprescindible. A continuación se presenta un ejemplo.

Hora	<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>
15:00	<i>Tele</i>	<i>Tele</i>	<i>Tele</i>	<i>Psicóloga</i>	<i>Psicóloga</i>
	<i>Estudiar</i>	<i>Estudiar</i>			
16:00		<i>Estudiar</i>	<i>Estudiar</i>	<i>Tele</i>	<i>Estudiar</i>
	<i>Estudiar</i>				
17:00	<i>Merienda</i>	<i>Entreno</i>	<i>Merienda</i>	<i>Entreno</i>	<i>Estudiar</i>
	<i>Estudiar</i>		<i>Merienda</i>		
18:00	<i>Estudiar</i>	<i>Merienda</i>	<i>Inglés</i>	<i>Merienda</i>	<i>Estudiar</i>
		<i>Estudiar</i>		<i>Estudiar</i>	
19:00			<i>Estudiar</i>		
20:00					
21:00	<i>Lectura</i>	<i>Lectura</i>	<i>Lectura</i>	<i>Lectura</i>	<i>Lectura</i>

Tabla 3: Ejemplo de horario de actividades.

- **Utilizar técnicas de modificación de conducta.** Técnicas básicas son el reforzamiento y el castigo. Estas técnicas se deben aplicar siempre dentro de unos márgenes adecuados al respeto del deportista y a su desarrollo integral, y administrarlas de forma coherente con la acción a la que se responde y de forma inmediata a su producción. Es preferible el reforzamiento al castigo.

<p>Reforzamiento positivo Premiar: felicitación, regalo ...</p>	<p>Castigo positivo Me castigan: me han gritado, hacer una actividad que no me gusta...</p>
<p>Castigo negativo Me castigan: no juego más, tengo que abandonar el entrenamiento ...</p>	<p>Reforzamiento negativo Me premian: me levantan un castigo</p>

Tabla 4: Técnicas de modificación de conducta.

- Un ejemplo de estas técnicas es la **Economía de Fichas**. Esta técnica es útil para la implantación, modificación o eliminación de determinadas conductas. La Economía de Fichas está basada en el principio de reforzamiento positivo contingente (inmediatamente después de haberse producido la conducta), sin embargo, estos reforzadores son artificiales e intercambiables (fichas, caritas, equis de colores, etc.). Para conseguir su premio, los niños deben reunir la cantidad de fichas, caritas o equis verdes que se acuerden previamente. Un ejemplo lo podemos ver en la siguiente imagen.

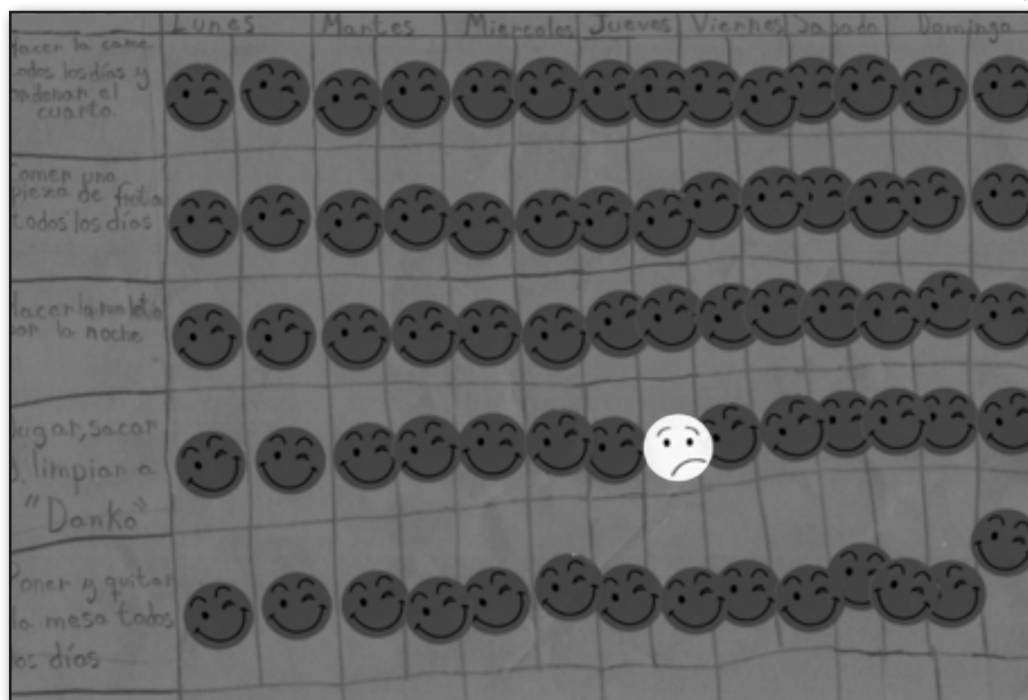


Figura 2: Técnica de economía de fichas.

- Posibilidad de contar con los más jóvenes en algunas decisiones. De acuerdo con Ortín (2009) es cierto que se necesita precisión a la hora de elegir en qué decisiones se puede contar o no con los hijos/as, pero no es menos cierto que muchos padres tienden a tomar todas las decisiones de manera unilateral. Hacer partícipes a los hijos/as de determinadas decisiones fortalece las relaciones parento-filiales.



1.5. **¿Ha sido nuestra culpa, papá? Respeto a los otros significativos.**

La pregunta por sí sola ilustra el despropósito que se vivió en el Pabellón de San Miguel de Plasencia durante un partido de pre-benjamins, es decir, de niños y niñas de 6 y 7 años. «¿Ha sido por nuestra culpa, papá?», preguntó uno de los jugadores a su padre después de que el partido se tuviera que suspender por una agresión al árbitro, entre otros incidentes. [...] La tensión entre los padres y familiares que asistían al partido fue creciendo por momentos [...] hubo protestas, incitación a los niños a emplearse de forma más agresiva, [...] hubo reproches, empujones, palabras malsonantes y varias acciones nada ejemplarizantes para los más pequeños.

Extracto de “¿Ha sido por nuestra culpa, papá?”

Ramos, J.C. (17-03-13)

www.hoy.es

En el contexto de la actividad deportiva los otros significativos son los entrenadores/as, árbitros y jueces, rivales, compañeros/as de equipo, y otros padres y madres.

En numerosas ocasiones se observan conductas verbales y no verbales en los partidos y entrenamientos de los más jóvenes. Frecuentemente se oyen insultos y se presencian enfrentamientos con árbitros, rivales, otros padres, entrenadores e incluso a los propios compañeros de equipo. Este es un hecho de especial importancia y con consecuencias negativas para el desarrollo integral de los jóvenes deportistas.

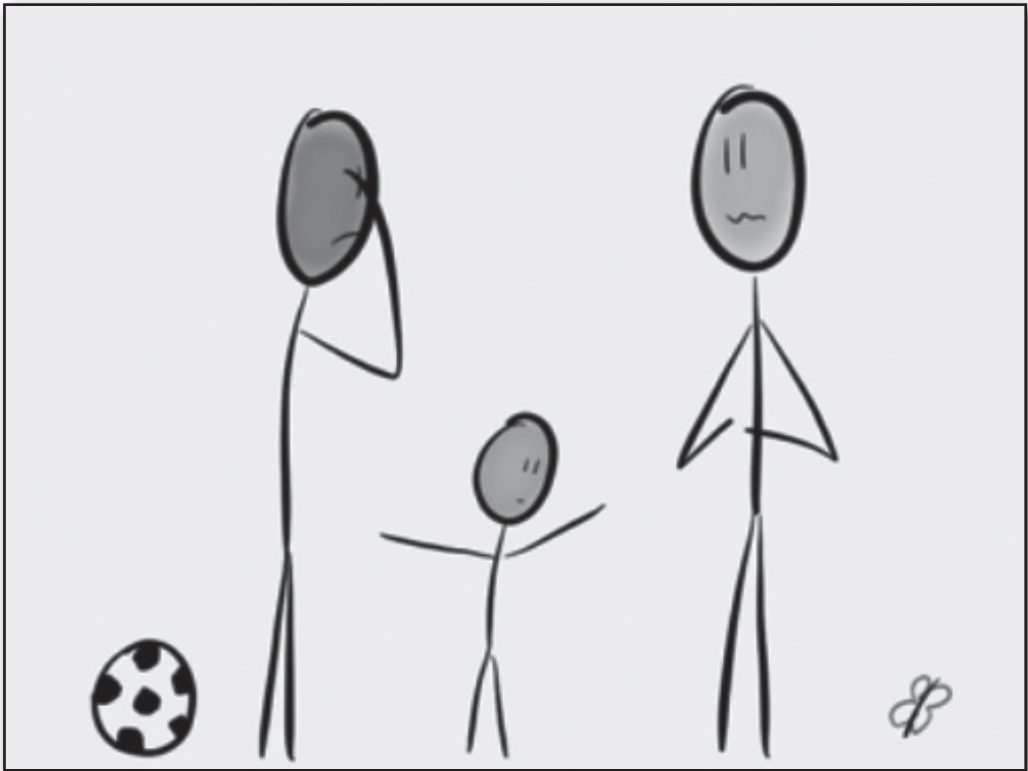
Un aspecto de especial relevancia es el acuerdo padres/madres-entrenadores/as. Es fundamental que tanto los progenitores como los entrenadores persigan el mismo objetivo, puesto que objetivos contradictorios pueden repercutir negativamente en el desarrollo de los niños. Además, el desacuerdo padre-madre y/o padres-entrenadores puede crear contradicciones en las instrucciones e incluso la pérdida de credibilidad de un adulto. El desacuerdo y las opiniones encontradas transmiten dudas a la persona, de manera que, en los momentos de posible derrota o aquellos en los que la mejora es más lenta, el joven deportista no tiene una idea clara sobre por qué realiza esfuerzos (Ortín, 2009).

Un desacuerdo o falta de respeto a los otros significativos puede ocasionar falta de motivación en los deportistas, desprestigio de las personas a las que se aluda, imitación de conductas indeseadas, problemas en las relaciones interpersonales, y desajustes en el autoconcepto y autoestima.

El respeto a los otros significativos se convierte, por tanto, en un aspecto de especial importancia al que se debe ser sensible y prevenir/intervenir. A continuación se presentan algunas sugerencias.

Estrategias para intervenir sobre el respeto hacia los otros significativos	
Modelado	Se trata de enseñar con el ejemplo, autocontrolarnos como entrenadores/as en el banquillo y no insultar ni emplear palabras inapropiadas (Knight y Holt, 2013).
Role-playing	Se puede organizar una sesión de trabajo conjunto en el que los padres/madres sean los deportistas y los hijos/as estén en la banda imitando las conductas parentales. Posteriormente, se comentan puntos de vista y sentimientos tras el ejercicio.
Desarrollar empatía y fomentar la consciencia de las repercusiones de las conductas	Sensibilizar a los padres/madres de las repercusiones de sus conductas en sus hijos/as, así como promover la empatía. Se pueden usar vídeos (grabando a los propios padres o usando vídeos editados y publicados en la web) e imágenes para fomentar una visión crítica. Además, se deben dejar claros nuestros objetivos y metodología de trabajo, así como hacer hincapié en la importancia del respeto en la toma de decisiones del entrenador/a.
Ofrecer un listado de conductas deseables e indeseables y entrenar estas habilidades comunicativas	Se puede realizar un folleto en el que participen padres/madres, entrenadores/as, deportistas y entidad deportiva con el fin de tener una guía de conductas deseables e indeseables. Además se puede poner en práctica realizando role-playing.

Tabla 5: Estrategias para intervenir sobre el respeto hacia los otros significativos.



Macarro, R.M.
<http://blogrosamariposa.wordpress.com/>

1.6. Conclusiones

- La labor de los padres/madres es fundamental para el correcto crecimiento deportivo e integral de los jóvenes deportistas.
- El trabajo en equipo de padres/madres y entrenadores/as es imprescindible para la consecución del objetivo del deporte de base.
- Es conveniente abordar diferentes aspectos conjuntamente entre padres/madres y entrenadores/as:
 - Adecuación de expectativas y objetivos.
 - Sustitución de las posibles fuentes de presión por fuentes de motivación.
 - Cesión de responsabilidad y autonomía.
 - Fomento del respeto hacia los otros significativos.

1.7. Bibliografía

- Amenábar, B., Sistiaga, J.J. y García, E. (2008). Revisión de los distintos aspectos de la influencia de los padres y las madres en la práctica de la actividad física y el deporte. *Apuntes. Educación Física y Deporte*, 29-35.
- Babkes, M. L., y Weiss, M. R. (1999). Parental influence on children's cognitive and affective responses to competitive soccer participation. *Pediatric Exercise Science*, 11.
- Cruz, J., Boixadós, M.; Torregrosa, M. y Mimbrero, J. (1996). ¿Existe un deporte educativo?: Papel de las competiciones deportivas en el proceso de socialización del niño. *Revista de Psicología del Deporte*, 9-10, 111-132.
- Knight, C. J., & Holt, N. L. (2013). Factors That Influence Parents' Experiences at Junior Tennis Tournaments and Suggestions for Improvement. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0031203.
- Ortín, F.J. (2009). Los padres y el deporte de sus hijos. Madrid: Pirámide.
- Roffé, M., Fenili, A. y Giscafré, N. (2006). "Mi hijo el campeón". Las presiones de los padres y el entorno. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Romero, S.; Garrido, M.E. y Zagalaz, M.L. (2009). El comportamiento de los padres en el deporte. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 15, 29-34.
- Sánchez, P.A., Leo, F.M.; Sánchez, D.; Amado, D. y García, T. (2012). La influencia del entorno próximo sobre la persistencia en la práctica de actividad físico-deportiva. *Cuadernos de psicología del deporte*, 12 (1).
- Smoll, F.L. (1991). Relaciones padres-entrenador: Mejorar la calidad de la experiencia deportiva, en Williams, J.M. (ed.), *Psicología aplicada al deporte*, Madrid: Biblioteca Nueva.
- Wigfield, A. y Eccles, J. S. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 68-81.



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 trascripción 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

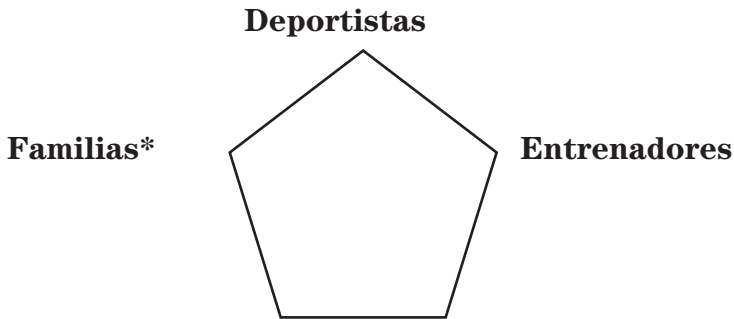


Figura 1: Pentágono en la Iniciación Deportiva (adaptado de Dosil, 2004*)

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).

Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> - Solidaridad - Optimismo - Higiene - Autocuidado - Orden - Generosidad - Humildad - Fortaleza - Disciplina - Constancia - Sacrificio - Dedicación - Confianza - Autocontrol - Aceptación de la realidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia - “Patriotería” - Deslealtad - Derrotismo - Desconfianza - Gratuidad - Falta de realidad - Descontrol - Abuso - Despersonalización - Falta de responsabilidad - Menosprecio - Enemistad - Desigualdad - Arrogancia

Tabla 1: Valores positivos y negativos.

- Ejemplo: Recuerdo a un entrenador de niños/as de 3-4 años afirmando con satisfacción como en su equipo se celebraban TODOS los goles (propios y ajenos) con gran entusiasmo. El objetivo base de su trabajo era que amaran y disfrutaran el fútbol.

Disponéis de un tiempo y un espacio aunque limitado, privilegiado. Como mínimo podrán ser 4 horas semanales, en el contexto de un club o escuela, desarrollando una actividad lúdica que, en su mayoría, han elegido los propios deportistas por unos u otros motivos. Por supuesto, nada de esto implica que sea una labor fácil. Muchos (o pocos) jugadores/as en las plantillas, recursos materiales más o menos limitados, baja o nula remuneración económica, dificultades para realizar formación propia especializada, falta de tiempo,... muchas veces, incluso parece que no es posible (o no es útil) inculcar nada más allá que lo que “los medios” nos hacen llegar del fútbol profesional. Para

contrarrestar las anteriores, disponéis de vuestra ilusión por educar jugadores/as, vuestro amor a este deporte y vuestra motivación para la superación personal y la mejora propia y ajena.

El fútbol profesional hoy además de un deporte, es un trabajo y un espectáculo mediatizado. Desde el fútbol base, necesitamos dar herramientas a los deportistas que les permitan desarrollar un criterio para entender ésta realidad. Para pensar y juzgar de forma crítica en lugar de absorber su impacto sin filtro. Dicho criterio les permitirá distinguir, y por tanto elegir cómo desean vivir su deporte. Tanto en colegios, como en escuelas municipales o clubes profesionales, el mensaje debe ser el mismo. Estamos formando personas, pero incluso resulta óptimo en términos de rendimiento deportivo más reduccionistas. Por ejemplo, los compañeros/as deben aprender a colaborar y competir entre sí con la misma intensidad. Una formación personal y deportiva asentada en valores positivos lo facilitará y potenciará.

Además, el mundo del fútbol profesional (debemos preparar también a los que lleguen) puede resultar muy desequilibrante en lo emocional. Un futbolista con una base que le permita analizar de forma más objetiva y crítica aquello que le rodea, aumenta sus probabilidades de mantener la estabilidad necesaria para conducir su vida y rendimiento deportivo. La inteligencia, la cultura y la educación no pueden darse en una pastilla a los 20 años. Todos los que nos encontramos en la cadena de formación, tanto de futbolistas como de entrenadores/as, somos responsables. Cada uno en nuestra parcela, podemos “administrar la dosis” de valores positivos que pueden marcar la diferencia.

2.4. 10 Herramientas prácticas

El siguiente apartado recoge dos tipos de contenidos. Herramientas (H) de auto aplicación para potenciar la capacidad del propio staff técnico como transmisor de valores positivos, y herramientas para aplicar con futbolistas.

H1. Revisa tu propia motivación y “cuidala” tanto o más que la de tus jugadores/as (Adaptado de Buceta, 2004).			
¿Cuáles son mis razones para entrenar? ¿Qué espero recibir?	¿A qué me comprometo? ¿Qué costes estoy dispuesto/a a asumir?	¿Qué espera de mí el Club o Escuela?	¿A qué se comprometen los jugadores/as?
Mi plan para afrontar la temporada en base a lo anterior. ¿Qué voy a hacer?			

Tabla 1: Revisa tu propia motivación.

H2. Entrena tu autocontrol para poder decidir y actuar, en entrenos y partidos, como planificaste y deseas. (Adaptado de Buceta, 2004).		
Cuando...	¿Qué hago habitualmente y no dedo hacer?	¿Qué puedo hacer para controlarme?
Me enfado		Algunas pistas...
Me pongo nervioso		1. Se trata de tener un plan y practicarlo hasta automatizarlo.
Tengo miedo		2. La primera opción es repetir de forma sistemática cosas que ya hayan funcionado alguna vez.
Me desanimo		3. Probar con cosas que me resultan menos difícil hacer y practicarlas durante un tiempo hasta decidir si funcionan o no.
Estoy eufórico		4. Entrenar habilidades psicológicas nuevas.
Estoy demasiado relajado		

Tabla 2: Entrena tu autocontrol para poder decidir y actuar.

H3. Utiliza modelos adecuados en los que puedan fijarse tus jugadores/as y empieza por ser uno de ellos. Se coherente y consistente con lo que “predicas”.

Un uso adecuado de modelos Expertos (“famosos”) y/o Competentes (“cercaños”) es válido y necesario tanto con deportistas jóvenes, como adultos.

Tabla 3: Uso de modelos adecuados

H4. Realiza un adecuado establecimiento de normas internas al inicio de la temporada (con jugadores jóvenes y adultos). Éstas deben ir acompañadas de las consecuencias a su infracción y las excepciones admitidas.

Recuerda que participando todos los miembros del equipo en la elaboración de las normas se aumenta el compromiso, la motivación propia y el cumplimiento de las mismas.

Tabla 4: Establecimiento de normas internas.



H5. Realiza una adecuada planificación incluyendo objetivos de educación en valores

El procedimiento es igual que con los objetivos técnicos, tácticos, físicos y psicológicos. Decide cuáles quieres trabajar y en qué ejercicios o actividades vas a integrarlos y cómo (en el apartado anterior tienes un posible listado).

Además, es necesario discriminar situaciones potencialmente educativas que surgen, durante las sesiones de trabajo y los partidos, para poder utilizarlas. Si no surgieran naturalmente podemos generarlas nosotros mismos.

- Ejemplo: Un valor subyacente a que un jugador/a tome decisiones en el campo es la Autonomía, una sencilla manera de trabajar Autonomía y colaboración con los más pequeños es que aprendan juntos a atarse las botas. Puede que pensemos que esto no nos compete, pero ¿cuánto tiempo de la sesión dedicamos a hacer esto con pre-benjamines?...

Cómo incluir un trabajo en Autonomía es de obligada reflexión ya que, incluso en las tomas de decisión sobre acciones del juego se tiende a imponer un criterio desde la zona técnica sin mucha opción al pensamiento propio del jugador. Enseñemos el criterio para decidir entre una acción u otra y la autonomía y responsabilidad para ejecutar y asumir el resultado de la misma.

Tabla 5: Planificación incluyendo objetivos.

H6. Aplica premios, castigos, correcciones y facilita feedback sobre el desempeño en relación a los valores objeto de trabajo.

Del mismo modo que lo haces para el resto de objetivos y contenidos de aprendizaje y/o mejora.

Tabla 6: Aplicación estrategias para motivar.

H7. Algunas pautas generales

- + Habla, y demuestra, con frecuencia la de necesidad del esfuerzo conjunto y la importancia del papel de cada uno en el equipo (p.e. tu grado de respeto y colaboración con otros miembros del cuerpo técnico).
- + Ya que en equipo dependemos unos de otros incluye la necesidad de compartir desde materiales a responsabilidades (p.e. con los pequeños es útil rotar los roles de capitán).
- + Reconoce los esfuerzos de todos/as. Frecuentemente los más hábiles, los más revoltosos (niños) y los polémicos reciben más atención que el resto.
- + Haz correcciones sobre aspectos como no apoyar a los compañeros, menospreciar a otros por sus errores, hablar mal de otros miembros del equipo, etc. Habla individualmente con quien lo necesite.

Tabla 7: Pautas generales.

H8. Conoce y respeta las reglas del juego y a quienes las representan en el campo, los árbitros

Todo deporte se rige por unas reglas. Conocerlas, respetarlas y transmitir las es parte imprescindible, no solo porque son el código que determina lo que está bien y lo que está mal, sino porque sin ellas la práctica de ese deporte no sería posible. Contribuye con tu comportamiento a que esto se interiorice.

Tabla 8: Respeto por las reglas de juego

H9. Es necesario establecer vías formales de comunicación entre familias y entrenadores/as-clubes.

Planteando objetivos de trabajo y soluciones a los problemas que pudieran surgir. Delimitando roles y responsabilidades de cada uno (Carratalá et al., 2011). Programando charlas formativas e informativas bien estructuradas (Dosil, 2004) además de momentos y lugares adecuados para hablar.

Tabla 9: Vías de comunicación

H10. Ejemplos de programas específicos de asesoramiento a entrenadores y familias complementarios a los programas de formación profesional y federativos

- PAPE: Programa de Asesoramiento Personalizado a Entrenadores. Universidad Autónoma de Barcelona (Cruz et al., 2011; Sousa et al., 2006)
- PAPA (2013): Promoting Adolescents Physical Activity. Proyecto europeo comprometido con el desarrollo de la salud y el bienestar de los jóvenes a través de experiencias positivas en el deporte.
- Programa CoachTrue (WADA, 2013): Herramienta online para prevenir el dopaje. Computer-based anti-doping learning tool.
- “Cuenta hasta tres” (Institut Barcelona Esports, 2013). Proyecto de difusión de los valores positivos en la práctica deportiva escolar. Ayuntamiento de Barcelona.
- Deportividad y Violencia en el fútbol base: un programa de evaluación y de intervención en partidos de riesgo (Gimeno et al., 2007)

Tabla 10: Ejemplos de programas específicos de asesoramiento a entrenadores y familias.

Complementario a las anteriores, el visionado de vídeos, es un recurso del que actualmente se tiende a abusar, pero que resulta muy útil si se emplea de forma adecuada. Se denomina “visionado controlado” e implica tener unos objetivos claros para realizarlo, haber elegido unos contenidos específicos para alcanzar tales objetivos y facilitar o mediar en la interpretación y asimilación de los mismos. Para aquellos/as que recordéis al Sr. Miyagi en Karate Kid I (1984), y para los que no también, recomiendo encarecidamente la reviséis manteniendo en mente el tema que nos ocupa. Más allá de los des-fases tanto en moda de la época, como en producción es un ejemplo pueril, pero excelente y ya “mítico”, que pongo a mis alumnos/as de la Escuela de Entrenadores de la Federación Cántabra de Fútbol en Nivel 1. La idea clave: el deporte como vehículo transmisor de valores, en éste caso el Karate como camino de crecimiento personal vs. herramienta de intimidación. Debemos “superar la idea de que poco puede hacerse... todo puede hacerse...en nosotros está tratar de llevarlo a la práctica” (Durán, 2006, p.52).

2.5. Conclusiones

“Toda educación transmite valores, seamos o no conscientes de ello” (Durán, 2006, p.23). Para educar en fútbol de un modo equilibrado, además de para mejorar el rendimiento deportivo de manera integral, es necesario SABER y QUERER transmitir valores positivos. Hay que dedicar tiempo, reflexión, esfuerzo y, en ocasiones renunciar a, o posponer otros objetivos por falta de tiempo. Muchas veces incluso nadaremos contra corriente. Estaremos alerta a las oportunidades que surgen diariamente, tanto en entrenos como en competiciones, para hacerlo. Al igual que se entrena para automatizar un gesto técnico o una rutina, podemos automatizar el trabajo en transmisión de valores positivos. Al principio requerirá muchos recursos atencionales y recordatorios, después sucederá de forma natural en staff y jugadores/as.

Ciertamente en el fútbol, nos encontramos con el impacto tan importante de los medios de comunicación de masas. Éstos influyen y a la vez son influidos por él. Por qué no aprovechar la marea de información que recibimos y utilizarla a nuestro favor. Cada club, futbolista, entrenador, equipo, árbitro o linier, nos brindan la oportunidad de emplearlos como modelos en la formación de los jóvenes jugadores.

Trabajemos para que dispongan de un juicio crítico que les permita elegir qué aspectos imitar y cuáles descartar.

Para terminar, una reflexión sobre generosidad e individualismo: La capacidad para supeditar objetivos individuales a los colectivos implica tener interiorizado un equilibrio entre ambas. Esto se entiende en cuanto a que para rendir al máximo de las capacidades propias el deportista debe centrarse en sí mismo. Para correr más rápido, meter la pierna con más determinación o bloquear un balón con más seguridad. Todo ello, lo hace uno y lo mejora a base de esfuerzo, reflexión y repetición. Al mismo tiempo, cuando pone eso al servicio del colectivo y colabora en que cada miembro pueda hacer lo mismo la recompensa es mayor, más brillante y para todos/as. Un jugador solo puede ganar partidos, pero sólo los equipos ganan campeonatos Jackson y Delehanty (1995) -Muy interesante el trabajo de Phil Jackson con los Chicago Bulls en la era Jordan-.



2.6. Bibliografía

- Buceta, J.M. (2004). Estrategias psicológicas para entrenadores de deportistas jóvenes. Madrid: Dykinson.
- Carratalá, V., Gutiérrez, M., Guzmán, J.F. y Pablos, C. (2011) Percepción del entorno deportivo juvenil por deportistas, padres, entrenadores y gestores. *Revista de Psicología del Deporte* 20 (2) 337-352.
- Cruz, J., Torregrosa, M., Sousa, C., Mora, A. y Viladrich, C. (2011). Efectos conductuales de programas personalizados de asesoramiento a entrenadores en estilo de comunicación y clima motivacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 20 (1) 179-195.
- Dosil, J. (2004). *Psicología de la actividad física y del deporte*. Madrid: McGraw-Hill Int.
- Durán, J. (2006). *Fundamentos sociológicos del deporte*. Curso Nivel 1: Instructor de fútbol base. Madrid: RFEF-Escuela Nacional.
- Durán, J. (2007). *Teoría y sociología del deporte*. Curso Nivel 2: Entrenador regional de fútbol-Técnico deportivo grado medio. Madrid: RFEF- Escuela Nacional.
- Garoz, I y Linaza, J. (2008). Juego, deporte y cultura en la infancia: el significado del Palín para el niño Mapuche. *Revista de Psicología del Deporte*. 17 (1) 103-121.
- Gimeno, F., Sáenz, A., Ariño, J.V. y Aznar, M. (2007). Deportividad y violencia en el fútbol base: un programa de evaluación y de prevención de partidos de riesgo. *Revista de Psicología del Deporte*. 16 (1) 103-118.
- Institut Barcelona Esports (2013). *Cuenta hasta tres*. Ayuntamiento de Barcelona. Recuperado en septiembre 24, 2013 disponible en <http://www.comptafinsatres.com/>
- Jackson, P. y Delehanty, H. (2003). *Canastas sagradas. Lecciones espirituales de un guerrero de los tableros*. Barcelona: Paidotribo.
- Panzeri, D. (2011) (orig.1967). *Fútbol, dinámica de lo impensado*. Madrid: Capitán Swing.
- PAPA (2013). *Promoting Adolescents Physical Activity*. Recuperado en septiembre 24, 2013 disponible en <http://www.projectpapa.org/>
- Sabater, F. (1997). *El valor de educar*. Barcelona: Ariel.
- Sousa, C., Cruz, J., Torregrosa, M., Vilches, V. y Viladrich, C. (2006). Evaluación conductual y programa de asesoramiento personalizado a entrenadores (PAPE) de deportistas jóvenes. *Revista de Psicología del Deporte*, 15, 2, 159-346.
- World Anti Doping Agency (WADA). (2013). *CoachTrue: Computer-based anti-doping learning tool*. Recuperado en septiembre 24, 2013 disponible en <http://www.wada-ama.org/en/EducationAwareness/Tools/Coach/CoachTrue--Elite/>





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).

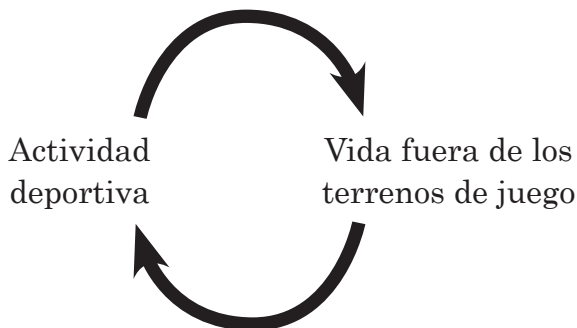


Figura 1. Perspectiva integral del liderazgo del entrenador

- 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 ayudarle 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...),

en la que el objetivo es la adaptación (transferencia) de lo entrenado (EFI + EFE) a la competición.

Partiendo de los aspectos anteriormente mencionados y como fruto de años de experiencia e investigación, la sección de Fútbol Base ha desarrollado un Programa Integral Deportivo (PID) para potenciar las cualidades humanas y deportivas de sus jugadores.

El PID está constituido por una metodología de trabajo centrada en cuatro áreas: 1) la actividad deportiva, 2) la familia y relaciones sociales, 3) la actividad académica y 4) la formación y educación (ver Figura 2). Cada una de estas áreas posee unos responsables y gestores (padres, colegios, entrenadores...), aunque es el propio club quien los lidera a través del Departamento de Psicología (encargados de comunicar, coordinar, incentivar...). Estos pilares, son la base de un futuro prometedor tanto personal como deportivo.



Figura 2. Áreas del Programa Integral Deportivo (PID)

Objetivos generales del PID

El PID parte de unos objetivos generales que desembocan en un programa o plan de acción específico. Entre ellos destacamos:

- Formar a jugadores para llegar y mantenerse en el fútbol profesional.
- Optimizar el rendimiento del jugador y equipo.
- Desarrollo de jugadores competitivos para el deporte.
- Desarrollo de jugadores competentes para la vida.
- Que tanto los jugadores que llegan al fútbol profesional como los que no, estén preparados (madurez y formación) para cuando abandonen el club o el deporte.
- Crear un sentimiento de pertenencia al club entre los jugadores.
- Desarrollo personal y/o profesional de las personas implica das en el trabajo con los jugadores (dirección deportiva, técnicos deportivos, padres...), principalmente en tres parcelas: conocimiento, actitudes y gestión de personas.
- Renovar el proyecto para adelantarnos a lo que viene en el futuro del alto rendimiento, innovar y ser constantes en las acciones (continuidad).
- Analizar y definir áreas de mejora (humanas y recursos). Gestionar necesidades.
- Ser una de las mejores canteras del mundo. Un modelo de trabajo de referencia.

3.2. El trabajo psicológico con el entrenador

En el trabajo que se realiza con los entrenadores, los objetivos básicos son su desarrollo personal y profesional. Como se ha comentado con anterioridad, el entrenador es el principal gestor de los deportistas y este rol es muy relevante, especialmente cuando tratamos con niños y jóvenes, ya que están en edad de aprender y progresar.

Se trabaja para que los entrenadores sean líderes de sí mismo (un ejemplo a seguir) y de los jugadores. Que su desempeño trascienda de lo puramente deportivo y que lleguen a la persona, liderando las diferentes áreas del jugador (rendimiento deportivo, vida perso-

nal, estudios...). También es importante que los entrenadores generen contextos de aprendizaje y fomenten la autonomía del jugador (auto-liderazgo). Para estos y otros aspectos, algunas de las acciones que se realiza con los entrenadores son:

- **Proceso de coaching individual:** el coaching es una estrategia de intervención psicológica para la mejora de las relaciones interpersonales, el liderazgo, el rendimiento y la consecución de objetivos.

- **Asesoramiento y Orientación:** brindar información y orientación a nivel psicológico del jugador y/o equipo.

- **Seminario para técnicos deportivos:** considerando la trascendencia del comportamiento de los entrenadores en la condición psicológica de sus deportistas, resulta importante el desarrollo de habilidades psicológicas que les ayuden a intervenir convenientemente. Este aspecto tiene una doble vertiente:

- Habilidades que puedan ayudarles a influir positivamente en la condición psicológica de sus deportistas: habilidades interpersonales y dominio de técnicas psicológicas pertinentes (como la entrevista, los registros observacionales, el análisis conductual, las técnicas operantes, el modelado, el establecimiento de objetivos, la solución de problemas, la toma de decisiones y la manipulación de condiciones ambientales).

- Habilidades que le permitan autorregular su propio estado psicológico, de manera que pueda rendir al máximo de sus posibilidades, en sus distintos cometidos de su trabajo como entrenador (control de la ansiedad-estrés, auto-motivación, control estimular...).

- **Reuniones periódicas con técnicos deportivos:** con el fin de intercambiar información y opiniones sobre el funcionamiento individual y colectivo de los jugadores, y por tanto, que exista una comunicación fluida entre las partes.

- **Integración del entrenamiento psicológico** del jugador a través de la estructura, contenido y gestión de los entrenamientos con el objetivo contribuir a la mejora psicológica del jugador. Para ello, se participa en la planificación técnica de la temporada, aportando aspectos que potencien la preparación psicológica de los deportistas (crear situaciones de presión,

ejercicios competitivos...) y gestión de los mismos (p.e., aplicación de refuerzos y castigos).

- **Evaluación psicológica del entrenador**, con el objetivo de valorar la cercanía o no de sus competencias psicológicas y el perfil óptimo del entrenador desarrollado por el club. Además, dicha información servirá como punto de partida para mejorar los puntos débiles detectados de cada entrenador.

3.3. Perfil del entrenador de éxito y reflexión personal

Dentro del último punto, se organizan espacios de reflexión-acción con los entrenadores para analizar fortalezas y debilidades personales/profesionales. Con la información obtenida, se realizan planes de acción de aprendizaje, mejora o cambio.

Determinadas características de personalidad, el conocimiento sobre el fútbol, la experiencia, el manejo de ciertas competencias hacia las tareas a realizar, las habilidades sociales y la autogestión personal se relacionan con un mayor éxito del entrenador (ver Figura 3).

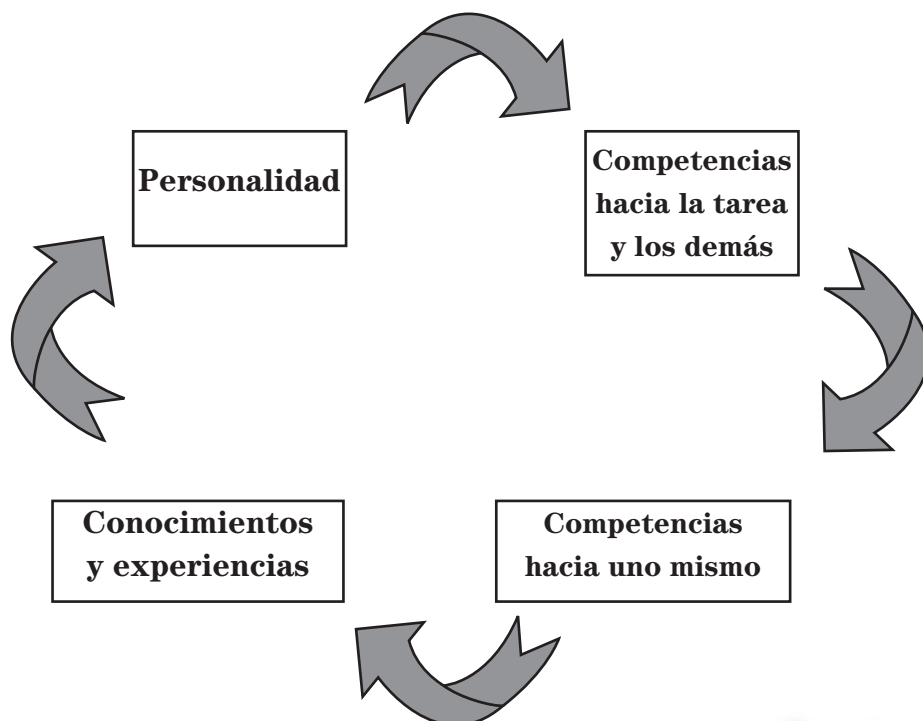


Figura 3. Áreas psicológicas en la dirección deportiva.

- **Características de personalidad:** hace referencia a los rasgos (extraversión, estabilidad emocional, responsabilidad y apertura a la experiencia), valores (esfuerzo, constancia, superación, respeto y trabajo en equipo), motivos y metas (alta motivación hacia el éxito, la mejora y el progreso en la profesión).
- **Conocimientos y experiencias:** es el bagaje personal (histórico y experiencias personal/deportivo) y la formación (conocimientos sobre el fútbol y diferentes áreas de las ciencias del deporte).
- **Competencias hacia uno mismo:** determina la auto-gestión personal (hábitos, organización y disciplina), autorregulación emocional, control de la ansiedad-estrés y auto-motivación
- **Competencias hacia la tarea y los demás:** engloba la organización y planificación de los entrenamientos, gestión del tiempo, toma de decisiones, resolución de conflictos, habilidades interpersonales y liderazgo.

Además de presentar estos aspectos y poder tenerlos como referentes, esta puede ser una buena oportunidad para que el lector reflexione y se dé cuenta “dónde está” respecto a estas variables, y sobre todo, “dónde quiere estar” (futuro ideal). Para ello habría que analizar fortalezas personales-profesionales y aspectos de mejora, para que posteriormente, se desarrolle un plan de acción para conseguir los objetivos establecidos (p.e. mejora de las competencias hacia uno mismo, como por ejemplo llegar puntual a los entrenamientos).

Al respecto, hay personas que por sí solas realizan el cambio y progresan, mientras que otras necesitan del trabajo con el psicólogo (desde una perspectiva de entrenador personal) para la mejora del rendimiento en algunas de las áreas detectadas de cambio.

Por último, señalar que al igual que se ha comentado respecto a los deportista, es importante que el entrenador tenga un equilibrio entre su vida personal y su actividad profesional. De esta forma, la persona obtendrá un mayor rendimiento y bienestar personal.

3.4. Habilidades psicológicas básicas del entrenador

Una vez presentada la filosofía de trabajo y que el entrenador haya reflexionado sobre su cercanía o distancia respecto al perfil del entrenador de éxito, se proponen diferentes ejercicios prácticos y acciones concretas que se pueden integrar en la gestión de la vida extradeportiva de los jugadores, los entrenamientos y partidos. Estos aspectos pueden servir de instrumento al entrenador para realizar un trabajo integral (físico, técnico, táctico y psicológico) y favorecer el desarrollo y fortalecimiento psicológico de los jugadores.

Entrenamiento invisible

Este apartado hace respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué puedo hacer para liderar la vida extradeportiva de mis jugadores? A continuación, se presentan algunos aspectos para potenciar el entrenamiento invisible de los deportistas:

- **Alimentación:** 1) organizar una charla informativa con un nutricionista y que este supervise y oriente todo el proceso, 2) dar por escrito a los jugadores pautas básicas de alimentación para la semana y fin de semana (partido), 3) establecer entre 4-5 comidas diarias, 4) recomendar tanto la cantidad como la variedad de los alimentos, 5) detectar las personas que suelen descuidar esta área (en caso necesario poner en manos de un profesional), 6) reforzar los buenos hábitos, 7) establecer, dentro de la normativa del equipo, aspectos relacionados con el cumplimiento de una buena alimentación y 8) supervisar regularmente todos estos aspectos.

- **Descanso:** 1) realizar una charla informativa con el médico sobre la importancia y necesidad de descanso, 2) establecer horarios de acostarse y levantarse, 3) detectar personas que tengan dificultades para dormir por la noche (si es necesario, acudir a un profesional), 4) analizar si es beneficiosa o no la siesta en determinados jugadores y 5) supervisar regularmente el cumplimiento de los horarios de descanso.

- **Salud:** 1) organizar con el médico una reunión orientativa sobre conductas de salud y vida sana, 2) supervisar regularmente estos aspectos, en especial todos aquellos que estén relacionados con el consumo de drogas, el deporte, actividades de riesgo (p.e montar en moto), la alimentación y el descanso, 3) que las acciones y medios que ofrece el equipo estén enmarcadas hacia esta dirección y 4) ser un modelo a seguir por parte del entrenador.

- **Situación familiar:** 1) realizar fichas con información personal y confidencial, 2) realizar un seguimiento regular, 3) detectar familias conflictivas, 4) organizar charlas formativas para padres a través del psicólogo y 5) ofrecer orientación y asesoramiento a los jugadores necesitados (y si se requiere ofrecer servicios profesionales).

- **Estudios/otras actividades:** 1) realizar una reunión de concienciación para reflejar la importancia de compaginar el fútbol con el estudio u otras actividades (p.e. trabajo), tanto para el presente (estabilidad, desarrollo psicológico y relaciones sociales) como para el futuro (salida laboral), 2) establecer como norma el tener que realizar una actividad extradeportiva o formativa, 3) supervisar regularmente su cumplimiento y trayectoria, 4) detectar las personas con problemas en esta área o “desocupados”, 4) poner en manos de profesionales aquellas personas con necesidades o que requieran orientación.

- **Ocio:** al igual que es importante entrenar, cuidar la alimentación, el descanso y estudiar, el ocio (una vez cumplidas las obligaciones) es necesario y saludable. Por ello, se sugiere que se oriente y se supervise este aspecto. Por ejemplo, es bueno que el jugador salga a dar una vuelta por la noche si le apetece, ya sea con amigos o la novia. La clave es saber qué día se puede salir (p.e. cuando al otro día no se entrena) y que sea sin excesos.

Entrenamientos

Este apartado hace respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué puedo hacer en los entrenamientos para preparar psicológicamente a mis jugadores? A continuación, se presentan algunas pautas para el

entrenamiento agrupadas en función de algunas variables psicológicas que son importantes para el rendimiento del jugador/equipo.

- **La motivación:** 1) organizar juegos competitivos y novedosos, 2) entrenamientos variados y entretenidos (no repetitivos sin razón), 3) realizar un seguimiento del rendimiento del jugador y ofrecer feedback (p.e. registro de frecuencia de acciones de juego y valoración subjetiva de los técnicos), 4) ser un referente de conducta para los jugadores (p.e. disciplina y competitividad), 5) dar instrucciones comprensibles, concretas y específicas para el jugador, 6) establecer metas a corto, medio y largo plazo tanto para el jugador como para el equipo (para una sesión, una semana o un mes), 7) establecer valores como cultura de trabajo (esfuerzo, constancia, superación, compromiso y trabajo en equipo), 8) planificar tanto las cargas de trabajo como los descansos, 9) relativizar la derrota y reforzar algún aspecto del trabajo realizado y 10) disfrutar de las victorias, reforzar aspectos del rendimiento y focalizar (establecer) nuevos objetivos.

- **La concentración:** 1) explicar que la concentración (al igual que otras variables psicológicas) es como un músculo que requiere su preparación desde el propio entrenamiento (adiestrar la mente), 2) describir el objetivo principal de cada sesión, así como de cada actividad o tarea, 3) establecer metas individuales/colectivas y premiar o castigar su cumplimiento, 4) personalizar los objetivos en función de las demandas detectadas, 5) tomar el error como parte del aprendizaje, 6) integrar ejercicios que sean similares a las demandas de los partidos, 7) aumentar de forma progresiva la dificultad de los ejercicios y 8) reforzar los logros.

- **Autoconfianza:** 1) reforzar las buenas acciones, 2) dar feedback positivo de las acciones realizadas, 3) explicar las acciones a realizar, 4) presentar modelos cercanos y correctos de la conducta deseada (otro compañero, videos...) y 5) crear acciones o ejercicios para que el jugador tenga éxito.

- **Cooperación:** 1) establecer objetivos de trabajo en equipo, 2) organizar y repartir labores no estrictamente deportivas (p.e. trasladar el material), 3) preparar ejercicios donde sea neces-

saría la cooperación, 4) fomentar valores como el trabajo en equipo, la solidaridad, el esfuerzo por el compañero y la cooperación, 5) reflexionar con los jugadores sobre el rendimiento colectivo del equipo y 6) establecer una normativa interna del equipo.

- **Autocontrol:** 1) evitar las protestas en los partidillos, 2) trabajar técnicas específicas ante situaciones adversas (control de la respiración, contar hasta tres...), 3) detectar a los jugadores que suelen ser más impulsivos para tenerlos “más controlados”, 4) enfriar los ánimos cuando se requiera, 5) poner a los jugadores a arbitrar algún partido de entrenamiento, 6) generar situaciones conflictivas para que aprendan a gestionarlas y 7) organizar situaciones de estrés (p.e. espacios reducidos, jugar con un jugador menos, etc.) en los entrenamientos para que el jugador se habitúe.

- **Toma de decisiones:** 1) realizar variantes en los ejercicios y juegos, 2) generar espacios de reflexión (técnico/táctica) con los jugadores fuera de los terrenos de juego (vestuario, sala...), 3) generar situaciones para que el deportista tenga que tomar decisiones, 4) realizar trabajos de superioridad e inferioridad numérica, 5) fomentar la iniciativa del jugador, 6) utilizar estilos de liderazgos flexibles y participativos, 7) diseñar entrenamientos con problemas tácticos, 8) exponer a los jugadores ante situaciones reales de partido, 9) generar confianza en el jugador para que explore posibilidades de decisión y 10) entender el error como parte del aprendizaje.

Partidos

Este apartado hace respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué puedo hacer en los partidos para preparar psicológicamente a mis jugadores? A continuación, se presentan algunas pautas para los partidos agrupadas en función de las variables psicológicas que son más representativas para el rendimiento del jugador/equipo.

- **La motivación:** 1) establecer objetivos individuales/ colectivos, tanto de rendimiento (p.e. realizar al menos 5 pases en cada jugada de ataque) como de resultado (p.e. mantener la portería a cero), 2) animar tanto ante el acierto como ante el fallo, 3) realizar un seguimiento del rendimiento del jugador y ofrecer feedback (p.e. registro de frecuencia de acciones de juego y valoración subjetiva de los técnicos), 4) ser un referente de conducta para los jugadores (p.e. autocontrol), 5) dar instrucciones comprensibles, concretas y específicas para el jugador, 6) realizar rotaciones en la alineación, que jueguen todos habitualmente, 7) establecer premios por el rendimiento y resultados obtenidos (p.e. invitarles a tomar unos refrescos), 8) buscar un equilibrio entre el disfrute y la competitividad y 9) durante el descanso, destacar lo positivo y los aspectos a mejorar, estableciendo nuevos objetivos si se requiere.

- **La concentración:** 1) citarles con tiempo suficiente antes del partido, 2) examinar el terreno de juego antes del partido, 3) realizar rutinas de calentamiento para facilitar la concentración, 4) cada tanto modificar las rutinas de calentamiento para romper la monotonía, 5) trabajar con objetivos tanto de rendimiento como de resultado (individuales y colectivos), 6) ayudarles a focalizar la atención a través de instrucciones concretas de acciones a realizar, 7) tomar el error como parte del aprendizaje, 8) reforzar los logros, 9) dar instrucciones claras y cortas, 10) en el vestuario atender las diferencias individuales (jugadores que necesitan hablar, otros estar en silencio...), 11) conseguir la atención y el silencio de los jugadores en el vestuario para escuchar al entrenador y 12) establecer “estrategias” (establecer metas de rendimiento concretas, activarse a través de ejercicio físico, darle mucha importancia a la situación, etc.) para reaccionar ante situaciones de desconcentración (p.e. ante una jugada conflictiva, jugadores cansados...).

- **Autoconfianza:** 1) depositar la confianza en el jugador, 2) reforzar las buenas acciones, 3) dar feedback positivo de las acciones realizadas, 4) dar instrucciones claras y concretas de las acciones a mejorar, 5) realizar conductas de apoyo (p.e. dar ánimo), 6) buscar la colaboración y el ejemplo de otros compañeros (que sean referente) y 7) transmitir y reforzar valores de máxima entrega y superación ante las dificultades.

- **Cooperación:** 1) establecer objetivos de rendimiento colectivo, 2) transmitir y reforzar valores como el trabajo en equipo, la solidaridad, el esfuerzo por el compañero y la cooperación, 3) hacer cumplir las reglas establecidas y 4) evitar las críticas a miembros del equipo.

- **Autocontrol:** 1) evitar las protestas durante los partidos tanto en el terreno de juego como en el banquillo, 2) estar pendiente y tranquilizar a los jugadores más impulsivos, 3) enfriar los ánimos cuando se requiera, 4) sustituir a los jugadores ante acciones no deportivas, 5) ser un ejemplo de autocontrol, 6) establecer como uno de los objetivos del partido el disfrutar, competir y autocontrolarse, 7) controlar el entorno (padres), 8) dar instrucciones en tono positivo y 9) realizar sustituciones o cambios de posición de los jugadores ante situaciones o jugadores conflictivos que no se resuelven.

- **Toma de decisiones:** 1) fomentar la iniciativa y creatividad del jugador, 2) utilizar estilos de liderazgos flexibles y participativos, 3) generar confianza en el jugador para que explore posibilidades de decisión, 4) entender el error como parte del aprendizaje y 5) dar libertad en el terreno de juego dentro de un orden táctico.

3.5. Estado actual del liderazgo del entrenador

Para terminar se ofrece una perspectiva que es muy importante que el lector tenga presente. Los clubes de hoy en día están atrapados en un modelo de gestión obsoleto, modelo que ha sido muy exitoso hace 50 años atrás pero que hoy en día representa la traba principal para alcanzar niveles de desempeño, rentabilidad y competitividad sustancialmente superiores. La figura clave de este modelo de gestión es el “entrenador tradicional”, figura que fue muy útil para lograr altos niveles de rendimiento de los deportistas tiempo atrás. Este tipo de entrenador, utiliza un estilo de liderazgo directivo.

En la actualidad, probablemente el perfil del jugador de fútbol sea más “pensante” (tiene más inquietudes, cuestiona las cosas, tiene más formación, conocimiento, etc.) que el jugador de antes. Ni mejor ni peor, simplemente algo diferente. Este tipo de cambio requiere una evolución del entrenador para hacer frente a las características de los jugadores.