

LUIS CANTARERO  
(COORDINADOR)

# Psicología aplicada al fútbol

*Jugar con cabeza*





## TABLA DE CONTENIDOS

- El Real Zaragoza, S.A.D.: investigación y desarrollo. *Fernando Molinos*
- La Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza y el Real Zaragoza, S.A.D.: una colaboración que da frutos. *Miguel Miranda*
- La organización del congreso. *Mariola García Uceda*
- Prólogo. Regates cortos. *Marcos Castillo*
- Presentación. I Congreso Internacional de Psicología Aplicada al Fútbol. Jugar con cabeza. *Luis Cantarero*
- Reflexiones sobre psicología aplicada al fútbol. *Luis Cantarero*
- La necesidad de enfoques sociales transdisciplinarios y plurimetodológicos en las ciencias de la actividad física y el deporte. Reflexiones sobre el fútbol. *Ricardo Sánchez y F. Xavier Medina*
- Trabajar con las canteras de clubes profesionales de fútbol: una experiencia de consultoría de procesos para aceptar desafíos y mantener posibilidades. *Caterina Gozzoli y Chiara D'Angelo*
- El trabajo del tutor en el Real Zaragoza, S.A.D., o cómo ganar con cabeza. *Juan Gallego*
- La Psicología en el club de fútbol C. D. Oliver de Zaragoza: una ilusionante apuesta de futuro. *Lorena Cos San Higinio*
- Pasado, presente y futuro de la psicología en el Athletic Club de Bilbao. *María Ruiz de Oña*
- Entrenamiento y evaluación psicológica en el fútbol. *Ricardo de la Vega*
- Integración de objetivos psicológicos en la autoevaluación del futbolista de su proceso de formación. *Juan Carlos Beltrán Agoiz y Diego Allueva Lasheras*
- Evaluación de la percepción subjetiva de la fatiga y su relación con la prevención de lesiones en jugadores profesionales de fútbol sala. *Javier Álvarez Medina y Víctor Murillo Lorente*
- Entrenamiento en el fútbol desde una perspectiva sistémica: interacciones entre el trabajo condicional, técnico, táctico y psicológico. *Francisco Pérez Bardají*
- Control del estrés del futbolista a través del entrenamiento psicológico con balón. *David Boillos*
- Planificación, programación y desarrollo del entrenamiento mental y emocional en un equipo de fútbol. El División de Honor Cadete del Real Zaragoza, S.A.D. *Raúl Jardiel Lobato*

Metodología del entrenamiento del fútbol. Búsqueda del estado en flujo de los futbolistas para la optimización de su preparación holística. *David Albericio Gallardo*

Aplicación de un programa de actividades para el aumento de la cohesión y la eficacia percibida en un equipo de fútbol. *Diego Cabeza y Néstor Vinués*

Prevención y diagnóstico del burnout en el fútbol. *Bernardino Javier Sánchez-Alcaraz Martínez y Alberto Gómez-Mármol*

El papel de la evitación experiencial en el rendimiento deportivo. *José Fenoy Castilla y Luis Campoy Ramos*

Percepciones y creencias sobre el éxito en futbolistas adolescentes. *Pablo Usán Supervía*

Fútbol, familia y escuela: triangular para ganar. *Jesús Jiménez Sánchez*

La importancia de los estudios en las jóvenes promesas del Levante, U. D. *David Llopis Goig*

La intervención del/de la psicólogo/a con los familiares de los jugadores de fútbol base: apoyo en las interacciones padres-entrenadores. *Miguel Ángel Ramos Gabilondo*

La competición en la formación de los jóvenes jugadores de fútbol. Una propuesta de cambio. *Carlos Luz Martínez*

Epílogo. Nuevos paisajes que contemplar. *Dora Blasco*

Autores

# PSICOLOGÍA APLICADA AL FÚTBOL

## Jugar con cabeza

*Luis Cantarero (coord.)*

PSICOLOGÍA aplicada al fútbol : jugar con cabeza / Luis Cantarero (coord.).  
— Zaragoza : Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2013

367 p. ; 22 cm

ISBN 978-84-15770-15-2

Fútbol—Aspectos psicológicos—Congresos y asambleas

CANTARERO, Luis

796.332:159.9(063)

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© Los autores

© De la presente edición, Prensas de la Universidad de Zaragoza

1.<sup>a</sup> edición, 2013

Diseño de la cubierta: Inma García. Prensas de la Universidad de Zaragoza

Ilustración del colofón: Beatriz Soldevilla

En la publicación de este libro han colaborado la Fundación Real Zaragoza y Zaragoza Deporte Municipal, S. A.

Prensas de la Universidad de Zaragoza. Edificio de Ciencias Geológicas, c/ Pedro Cerbuna, 12  
50009 Zaragoza, España. Tel.: 976 761 330. Fax: 976 761 063

[puz@unizar.es](mailto:puz@unizar.es)

<http://puz.unizar.es>



Esta editorial es miembro de la UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional.

Impreso en España

Imprime: Servicio de Publicaciones. Universidad de Zaragoza

D.L.: Z-128-2013

A la memoria de Eulalio y Armando, fallecidos en 2009 y 2012, que trabajaron sin descanso, junto con Chon y Concha, por sus familias; para Dori y Teo, gracias a los cuales he comprendido lo que significa sentirse querido.







# EL REAL ZARAGOZA, S.A.D.: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Fernando Molinos

El Real Zaragoza, S.A.D., es una institución que no es ajena a la realidad del presente. Como cualquier otra empresa, organización, administración pública, etc., debe hacer frente a las transformaciones sociales, culturales, económicas, políticas de nuestro tiempo. Además, el club representa a la ciudad de Zaragoza, multiétnica y plural, es un sinónimo de pertenencia para muchas personas también fuera de nuestra urbe a nivel regional, nacional e internacional, y tenemos una responsabilidad social en los tiempos de crisis que vivimos.

Durante estos últimos años hemos sufrido algunos reveses, pero todos juntos hemos superado las adversidades y hoy somos más fuertes que hace unos años. Nuestra historia es importante y podemos sentirnos orgullosos de haberla construido colectivamente. Lo mejor de nosotros ha surgido del sufrimiento. *Sí se puede*: más que nunca la fuerza del lenguaje ha transformado la realidad.

Por todos estos motivos nuestra apuesta por la investigación es ineludible. Cualquier tema vinculado con el deporte y con el fútbol nos interesa porque el conocimiento nos sirve para mejorar.

El libro que tenemos delante es un ejemplo de apoyo a la innovación y al desarrollo. Si en marzo de 2012 nos volcamos, junto con la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza, en la

organización del *I Congreso Internacional de Psicología Aplicada al Fútbol. Jugar con cabeza*, hoy celebramos la edición del libro que recoge algunas de las aportaciones que se presentaron en este pionero evento científico.

La riqueza del fútbol como fuente de análisis psicológico se deja ver en las aportaciones de los autores. El factor humano es el motor de nuestro deporte. Hay que cuidarlo porque sin él no tiene sentido. No nos cabe la menor duda de que los textos servirán de referencia a profesionales y estudiosos de este deporte. Espero que sean fuente de debate, crítica, conversación, diálogo, reflexión y, por tanto, de ideas, pensamiento... Trabajos como este que tenemos delante contribuirán a que la psicología se implante de manera definitiva en el fútbol y agradecemos sinceramente la colaboración de todas las personas y organizaciones que han participado en este proyecto.

LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
Y DEL TRABAJO  
DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA  
Y EL REAL ZARAGOZA, S.A.D.:  
UNA COLABORACIÓN QUE DA FRUTOS

Miguel Miranda

Es indubitable que el fenómeno del deporte, y específicamente del fútbol, en las sociedades modernas merece la mirada de los científicos sociales. Como fenómeno social ocupa páginas y páginas de los periódicos y programas diversos en radio y televisión. Sin embargo, a menudo el día a día de los primeros equipos, y su posición en la tabla clasificatoria, ocupan todas las informaciones y otro tipo de actividades que realizan los clubs pasan desapercibidas. Yo mismo, seguidor habitual del Real Zaragoza, desconocía hasta hace unos años la existencia de una fundación del club e igualmente ignoraba la importante y meticulosa labor social, deportiva e investigadora que se realiza. Creo que son actividades desconocidas por los mismos socios y que deberían ser reconocidas y valoradas por todos los que, socios o no, pertenecemos a ese *grupo de pertenencia* —como los denominan los psicólogos sociales—, que es el principal club aragonés.

Pues bien, también al fútbol hace tiempo que llegó la especialización, la tecnificación, la mirada científica. Un club que quiera ser grande ha de pasar del voluntarismo a la profesionalización, del conocimiento vulgar u ordinario al conocimiento científico, de la rutina a la investigación y a la innovación en temas puntuales de los que va a depender a medio y largo plazo, incluso el futuro de la entidad y sus resultados deportivos. Sobre esta cuestión parece que ya hay un consenso entre los especialistas y responsables de los grandes clubes deportivos. Hace ya tiempo

que la psicología demostró su potencial como ciencia aplicada en los ámbitos deportivos, pero no es menos cierto que le queda mucho por avanzar. Solo necesita la oportunidad cotidiana de demostrar las ventajas de su presencia e influencia.

Esta voluntad de innovar, de aplicar el conocimiento técnico-científico, de sembrar para poder recoger mañana, de aprovecharse de la mirada profesional y experta, por parte del Real Zaragoza, S.A.D., quedó patente con la organización del *I Congreso de Psicología Aplicada al Fútbol. Jugar con cabeza*, ideado por el profesor Luis Cantarero. Se celebró del 22 al 24 de marzo de 2012 en la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza. Hoy tenemos delante gran parte de los trabajos presentados en ese congreso.

Un congreso que fue, sin duda, un éxito porque supo reunir a múltiples especialistas en psicología relacionados con el fútbol con entrenadores, técnicos, jugadores, médicos, fisioterapeutas, directivos. Fue un magnífico ejemplo de los frutos que puede dar la colaboración de una facultad universitaria con un club de fútbol, una manera de concretar la colaboración que se viene dando entre las dos entidades. Quiero señalar aquí que algunos alumnos de Trabajo Social hacen su *practicum* de intervención en la Fundación, inaugurando una línea de trabajo que, a la manera de los grandes clubs europeos, se concretará sin duda en los próximos años. Como decano, me congratulo de esta colaboración con el Real Zaragoza, S.A.D., una colaboración de la que las dos entidades salimos beneficiadas y que deseamos incrementar en el futuro.

# LA ORGANIZACIÓN DEL CONGRESO

Mariola García Uceda

Comienzo estas líneas agradeciendo a todas las personas que voluntariamente, y sin esperar nada a cambio, hicieron realidad el *I Congreso Internacional de Psicología Aplicada al Fútbol. Jugar con cabeza*. Sin ellas, no hubiera sido posible conseguir tanto éxito y notoriedad. Todos juntos abrimos un foro de debate e intercambio de conocimiento académico y profesional sobre el apasionante y complejo mundo del fútbol.

La organización de este congreso buscó en todo momento el equilibrio entre el conocimiento y el ocio, entre las disertaciones académicas o experiencias en primera persona de los ponentes y el tiempo distendido para todos los asistentes. Buscábamos compartir opiniones, facilitar relaciones y potenciar la pasión con que se vive el fútbol desde otro ámbito: el académico.

Además, la organización de este congreso, con muy poco presupuesto, ha sabido diseñar una estrategia de captación de participantes de reconocido prestigio, como nuestro seleccionador nacional de fútbol, D. Vicente del Bosque, y el primer entrenador del Real Zaragoza, S.A.D., D. Manuel Jiménez, así como famosos jugadores y exjugadores, destacados periodistas deportivos, investigadores de la materia, autoridades de la Administración zaragozana y personalidades de la Universidad de Zaragoza.

Todo ello ha sido posible gracias al esfuerzo, compromiso y generosidad de un grupo de personas de la Facultad de Ciencias Sociales y del

Trabajo, de la Universidad de Zaragoza y del Real Zaragoza, S.A.D. Un equipo humano que ha dedicado de forma voluntaria y altruista su tiempo, su creatividad, sus contactos y su saber hacer.

También quiero dedicar unas palabras a nuestros patrocinadores y colaboradores, quienes con sus aportaciones, económicas o en especie contribuyeron a elevar la calidad y la atmósfera positiva de este congreso. Así, por ejemplo, destaco la actuación ofrecida por el artista Greg Pappas, que, sin lugar a dudas, resultó ser el perfecto final para un congreso hecho con el corazón.

Y, por último, y por ello, no menos importante, quiero destacar el enorme esfuerzo llevado a cabo por el equipo de voluntarias. Con ellas ha resultado muy sencillo recibir, organizar y atender a todas las personas que han participado en el *I Congreso Internacional de Psicología Aplicada al Fútbol. Jugar con cabeza*.

A todos, desde la Organización del congreso, muchas gracias.

# PRÓLOGO. REGATES CORTOS

Marcos Castillo

Que, habiendo superado los cien años, una actividad humana capaz de enfervorizar a las masas tanto o más que las religiones y de generar tanta riqueza, o más, que el mundo de las drogas haya sufrido no ya el desinterés, sino el desdén que proclama el ordinal del Congreso que está en la base de este libro, exige que, en un ejercicio metapsicológico, una rama de la psicología, analice este comportamiento patológico de la psicología. Escrita así, con la mayúscula pomposidad académica.

## II

No siendo feligreses de esta iglesia, no nos compete a nosotros tal tarea, pero sí proponer una justa venganza: en 1983, un sanedrín de decanos de las facultades de psicología (y de Psicología) de toda España decidieron nombrar como patrón del gremio a Huarte de San Juan. Indiscutible: pocas obras más vanguardistas en nuestra retaguardia histórica que su *Examen de ingenios*. Y esta admiración pesa a la hora de hallar otro patrón que le dé amparo a la psicología del deporte una vez segregada y libre de la Psicología despectiva. Y no hay santo mejor que Juvenal, satírico romano que, sin barruntar en modo alguno su trascendencia, nos donó de rondón dos pertinentes frases memorables y fatigosamente memoradas.



## III

Pero estas frases —no tan solo manidas, sino profusamente ensalivadas por generaciones y generaciones hasta haberlas convertido, más que en cantos rodados, en peladillas verbales siempre presentes en los discursos perezosos de los directores generales de deporte— nacen en una obra que nada tiene que ver con nuestro tema.

En efecto, la sátira x, donde se hallan, se ocupa de la estupidez de los humanos a la hora de pordiosear ante los dioses sus deseos. Afortunadamente —sostiene Juvenal—, no nos hacen ni caso, pues no puede caer a los mortales una mayor desgracia que topar con algún dios maligno que en su benignidad atienda nuestras súplicas. ¿Qué pedimos? *Larga vida*: y Juvenal nos pinta la más desoladora tela de la vejez ingrata y decadente. *Riquezas y poder*: y el poeta nos narra la caída del gran Sejano de su cumbre encumbrada a las aguas del Tíber, rodando, literalmente, por los peldaños de las Germanias.

A la postre, no obstante, el poeta transige y, en los versos finales de la sátira, admite que los hombres demanden una parva gavilla de deseos que ninguno desea: paciencia para sufrir las penas, una vida sencilla y virtuosa... Y entre esos deseos deseables introduce una *mens sana in corpore sano*.

## IV

Aunque ha sido ordeñada hasta el hastío, esta frase aún contiene en su estrujada ubre algunas gotas de leche aprovechable. En primer lugar, merece la pena detenerse en las desviaciones de interpretación a que se ha sometido. Juvenal considera que la mente y el cuerpo son conjuntos adjuntos, separados como un par de columnas inconexas; el judeo-cristianismo (menos despreciativo del cuerpo de lo que comúnmente se cree: al final de los tiempos se ensamblará de nuevo, resucitado y fresco, con su alma) los ve como vasos comunicantes, si bien el movimiento de los fluidos le interesa en una sola dirección: un alma rozagante se sustenta y precisa de un cuerpo saludable.

Dejemos para los clérigos la salvación del alma y acotemos para los psicólogos deportivos la salvación del cuerpo por la mente, es decir, invir-

tamos el fluir de los jugos en los vasos y busquemos que un alma, que una mente saludable y libre de toxinas actúe de motor de un cuerpo, que ya el entrenador se ocupará de niquelarlo el chasis.

## V

Pues solo los sesudos ignorantes piensan que los deportes son ejercicio físico sin más, y hasta los diletantes saben que estos juegos exigen una pura inteligencia animal (y sin conciencia: si piensas, fallas), y luego el par de alas transparentes que son la confianza y la alegría.

Y esa salud mental se aprecia fácilmente mirando en el balcón de la mirada. Ved, si no, al delantero —de músculos tallados con la paciente gubia del esfuerzo y en donde se combinan (gacela y tigre) agilidad y fuerza— colocando el balón para el penalti. En su mirar veréis el resultado, y, si apreciáis desánimo, apostad que acabará en las manos del portero: él mismo las convierte en un imán fatal, un polo positivo que posee la misma magnitud que el de su abatimiento negativo.

Lo advirtió Avicebrón (Salomó ibn Gabirol): «Amigo, he temido lo que me sobrevino, / pues no le ocurre al hombre excepto lo que teme».

Después, por cuenta propia o bien por la del míster, podrá mortificar-se y macerar el cuerpo del pecado con su doble ración de entrenamiento y su sesión de infierno de abdominales y flexiones... La solución se encuentra en otros *boxes*, y hasta el más clementino entrenador lo sabe. Otra cosa es que un míster de esta guisa practique el intrusismo laboral y pretenda ejercer como doctor de esta alta ingeniería espiritual cuando está preparado, como mucho, para ser veterinario de sí mismo.

## VI

Y a veces ni siquiera, pues altos y muy variados son los campos que han de acometer en el mundo del fútbol los psicólogos. No solo el de fortalecer el músculo invisible, el de mayor poder, aquel que activa la máquina tallada de unos cuerpos perfectos —la voluntad—, capaz de levantar dos palmos por encima de un defensa masai a un tres cuarto de cuerpo que el cansancio había vuelto piedra sometida a un plus de gravedad del 12,8;

una voluntad cuya ausencia puede trocar a ese tigre-gacela en una vaca triste con sus ubres ubérrimas de plomo, que ni siquiera pace, sino que deambula por la era del césped con un mirar que junta lo bovino y lo bobino. Además de esta labor individual, deberá ejercer también de mago capaz de equilibrar un sistema solar en el que no hay planetas, un sistema solar con solo soles. Once, si no contamos a esos ángeles caídos desde el cielo estrellado al infierno aparcado del banquillo, en donde están sentados sobre el cojín de espinas de su ego.

## VII

Y sin embargo, quitémosle glamour, pues no hay en puridad mayor complejidad relacional entre esas plantillas de divinos que la que puede hallarse en cualquier negociado de probos funcionarios. Los mismos son los vientos racheados de los odios, envidias, resquemores, venganzas diminutas, amistades, traiciones... Solamente un detalle justifica que en esos colectivos resulte imprescindible que actúe de mecánico un psicólogo capaz de enjabonar y engrasar bien la máquina: que no es un negociado, es un negocio.

## VIII

Por el mismo motivo quedan fuera de tan benéficos servicios los equipos de segunda, de tercera y de cuarta, y los de veteranos venerables que juegan en verdad contra el reuma... Lo que jamás puede quedar sin cobertura es lo que acertadamente se llama la cantera, pues en ella podemos encontrar al niño picapiedra que, apenas destetado, ya tiene que tallarse —mazo, pico y escoplo— la futura escultura de su fama. A veces separados de sus padres; a veces con su padre, que es un cómitre tocando en los timbales de su oído un ritmo acelerado para que reme sin respiro en la galera con la que hay que llegar como sea al Dorado del éxito. Padre que, sin duda, también precisaría de asistencia psiquiátrica, si bien, por mor de rapidez y menguar costes, sobraría con un *electroshock* en salva sea.

En cualquier caso, deberá vigilar nuestro psicólogo para que nadie escriba sobre la piel de los esclavos-niños su novela de Dickens.

## IX

¿Y la segunda frase memorable? La que debiera estar en todo frontispicio de los departamentos de psicología social: *panem et circenses*. Y más concretamente en los que se dedican al estudio de las funciones sociales del deporte, y en concreto del fútbol, pues él, sin duda, ocupa el lugar preferente en la ya larga lista de opiáceos que el Gran Poder distribuye con sus omnipresentes cornucopias sin otra pretensión que la de amodorrar al inocente pueblo. Engrosa, así, la fila de religiones, drogas, televisiones, nuevas redes sociales...

Y, sin embargo, bien lejos de la intención del poeta romano la de mostrar este pueblo pasivo, dominado por las armas que la psicociología pone en manos de los amos del mundo. Totalmente al contrario: para Juvenal, el pueblo es el que con alegre trotecillo alegre se acerca presuroso a beber con fruición y atiborrarse en los abrevaderos del olvido.

## X

Y, no obstante lo dicho, la multiplicidad poliédrica del fútbol le hace superar el milenario principio de la contradicción y puede ser verdad conjuntamente lo uno y su contrario. De ese modo, si en el césped pacemos esas plantas que Ulises y sus hombres hallaron al llegar al país de los lotófagos, plantas capaces de hacernos olvidar nuestro destino —la redención social—, a la vez el fútbol puede ser el banderín de enganche de la nuestridad, esa fuerza que nos lleva a fundirnos —más aún, a confundirnos— con los demás hasta lograr al fin la identidad de los idénticos. Y de ese modo el campo ya es patria, ya es bandera, ya es himno acompañado por el nuevo añafil: la bubucela.

## XI

Y así nos encontramos, al fin, ante la Masa, inmenso arroz social sobrepasado que se cuece en la gran paellera del estadio; allí donde los gránulos de millares de hombres se apelmazan en el engrudo sólido de los yoes suprimidos: esa masa compacta que ya era desdeñada por el gran Juvenal, que la calificaba en su décima sátira como «chusma de Remo». Con

esos mismos ojos de desprecio la contempla ese hombre solitario que no aguanta más club que el de sí mismo, orgulloso por haber superado —él sí— aquella amputación universal que deja, como cráter de luna abandonada, el muñón del ombligo; los demás no podemos soportar esta orfandad perpetua y debemos tirarnos a ese enorme caldero en donde se disuelven los solutos.

No juntará jamás este exquisito su voz a la del eco que le llega a su casa perturbando la paz en la que toma chupitos de poemas. Le crujiará la cara cuando llegue a su oído el *tsunami* del goooooool, y seguirá leyendo («y pedantones al paño / que miran, callan y piensan / que saben, porque no beben / el vino de las tabernas. / Mala gente que camina / y va apestando la tierra»).

Pero este que desprecia cuanto ignora debiera escudriñar en esa masa, pues en la catarata del rugido una gota de agua es del tenor que esa misma mañana afinaba por él —ojos en blanco— motetes de Victoria. Y allí, en el Fondo Sur, grita también quien ayer descifraba sonetos gongorinos. Como el inmenso Blecua, que cogido a la mano de su hijo —que hoy dirige la RAE, y lo recuerda— increpaba en la bien ventilada Romareda a los árbitros (*Barroco, que eres un barroco*) para pasmo de aquellos emboinados que a su lado debían limitarse al vulgar repertorio del hijo y de la madre.

Que esos pedantones, que sin saberlo forman otra masa, no impidan desde sus pedestales académicos que aumente el ordinal de este congreso.

# PRESENTACIÓN.

## I CONGRESO INTERNACIONAL DE PSICOLOGÍA APLICADA AL FÚTBOL. JUGAR CON CABEZA

Luis Cantarero

Este libro conjuga lo emocional y lo profesional. Sentimiento y responsabilidad han ido de la mano desde que, en agosto de 2006, Javier Ruiz de Lazcano *Chirri* me propusiera trabajar en el Real Zaragoza, S.A.D. Ya le dije a Javier que, gracias a él, he vivido una experiencia vital indescriptible, y por este motivo le dedicaba mis primeras palabras.

En el mundo del fútbol siempre es difícil innovar. Sin embargo, el *I Congreso Internacional de Psicología Aplicada al Fútbol. Jugar con cabeza*, celebrado del 22 al 24 de marzo de 2012 en Zaragoza, constata que se pueden derribar algunas fronteras como, por ejemplo, la de ponerse a pensar sobre el fútbol desde una perspectiva psicosocial. Organizar este congreso fue muy parecido a jugar un partido de fútbol: dedicas tiempo a la preparación, todo está a punto con mucha antelación, encuentras a quien te ayuda desinteresadamente para que consigas tus fines, te dan algunas patadas para que no alcances tu propósito, hay un alto grado de incertidumbre sobre lo que pueda pasar, no consigues hacerlo como pensabas, hay momentos en que piensas que no merece la pena, ocurre algo insignificante que resulta primordial y, aunque a última hora falla un compañero importante, al final, el equipo de conferenciantes, ponentes, moderadores, comunicantes y participantes es excepcional.

Durante la preparación de este evento —desde que surgió la idea hasta marzo— transcurrió más de un año y medio. Desde el inicio he sentido

el aliento de dos personas fundamentales: mi compañera Dori Blasco y mi amigo Marcos Castillo. A Dori tengo que agradecerle sus ánimos, su confianza en mí (a nuestro hijo Teo tengo que pedirle disculpas por el tiempo que le he robado) y a Marcos, muchas cosas; pero, sobre todo, el que me insistiera una y otra vez para que materializara la idea.

Una vez puesto en marcha el congreso, otras muchas personas me ayudaron. A la primera que le conté la idea fue a Eduardo Bandrés. Le propuse llevarlo a cabo en el contexto de una cátedra que se había firmado entre el Real Zaragoza, S.A.D., y la Universidad de Zaragoza. Bandrés no dudó en darme su visto bueno, pero desafortunadamente todo se vino abajo debido a su dimisión (y a otros motivos, ajenos a la voluntad del club, en los que no me voy a detener). No obstante, no deseché mi idea. Pasado un tiempo hablé con el máximo accionista, Agapito Iglesias, y me alentó para realizarlo expresándome su apoyo. También uno de los consejeros del club, Paco Checa, mostró buena predisposición y se comprometió a colaborar. Poco después, Miguel Miranda, decano de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, se volcó con el proyecto de manera entusiasta.

Con estos apoyos tan importantes me sentía con fuerza, así que comencé a dar los primeros pasos: contactar con ponentes, colaboradores y patrocinadores. Recibí un 90 % de adhesiones y un 10 % de desplantes y embestidas: unas pocas personas me ignoraron, y otras, incluso, quisieron tumbar este proyecto. Aunque había pensado dedicar unas líneas a los desagradecimientos, en el último momento he desechado esta idea. Hacerlo hubiera sido una novedad nunca vista anteriormente. Podrían haberme acusado de carecer de inteligencia emocional, aunque, si he de ser sincero, lo prefiero antes que la hipocresía relacional. Al final he cedido a mi superyó y no cito a estas personas perversas con nombre y apellidos. Resulta suficiente con que vean que sus propósitos fueron estériles gracias, sobre todo, a que he contado con un gran equipo humano alrededor para, conjuntamente, organizar el congreso.

Un equipo formado por personas concretas. Así pues, agradezco de manera muy sincera las gestiones que hizo Santiago Aragón, director de la Fundación del Real Zaragoza, para invitar al seleccionador nacional: Vicente del Bosque (en este punto también nos echó una mano Luis Gómez Fajardo); a Ander Garitano el haber hablado con Miguel Pardeza

para que también estuviera entre nosotros; a Pedro Herrera por gestionar la presencia de algún invitado; a Roberto Cabellud y a Pedro Suñén, quienes me ayudaron desde el principio.

Excepcionales resultaron los apoyos de Alberto Mateo y de Esperanza García Uceda (Mariola). Alberto creó y mantuvo la página web del congreso con una enorme profesionalidad y sin pedir nada a cambio. A pesar de haber vivido momentos duros, nunca me dejó de lado y me atendió con gran amabilidad cediéndome su tiempo, su trabajo y su amistad. Mariola puso su sabiduría, su coraje, su perfeccionismo y su empuje. Mariola, además, ha involucrado también a su familia: su hija, Beatriz Soldevilla, diseñó de manera muy afortunada el logotipo del congreso: el diván. Juanjo Cáceres, de la Sociedad para el Estudio Interdisciplinar de la Alimentación y Hábitos Sociales, ha realizado un trabajo minucioso, como hace siempre, resolviendo con astucia cuestiones difíciles.

Sobresaliente resultó también el apoyo de Pedro Aróstegui, director de la Escuela de Entrenadores de la Federación Aragonesa de Fútbol. Tuve la suerte de que fuera mi entrenador de fútbol hace veinte años (el mejor entrenador que he tenido durante los treinta años que he jugado al fútbol: desde alevines hasta veteranos) y hoy he vuelto a tener la fortuna de estar también a su cargo en la citada escuela. Y si ha habido siempre una persona dispuesta a echarme una mano, esta ha sido Beatriz Ramón, pieza angular del funcionamiento de la Ciudad Deportiva del Real Zaragoza, S.A.D., por la cual siempre me he sentido apreciado. Quiero agradecer también el gran trabajo del director de comunicación del Real Zaragoza, S.A.D., Rubén Ramos, y de su equipo —Juan Mateo, José Miguel Pérez Remón, Laura Legua y Lara Zapata—, así como la labor y el apoyo de Lola Blesa, Sandra y Judith, Javier Aranda, Diego Gastón, Emilia Lombardo y de siete estudiantes universitarias: Ainhoa Gimeno, Beatriz Cordero, Ana Cordero, Berta Moneo, Andrea Serrano, Laura García e Isabel Oriol.

De entre las instituciones, hay que agradecer de manera notable el apoyo total del Ayuntamiento de Zaragoza, que, a través del concejal de Deportes, Roberto Fernández, amparó de manera ilusionante y material la iniciativa. Por parte de la Universidad de Zaragoza, el Grupo de Investigación Bienestar y Capital Social dirigido por Marta Gil Lacruz aportó los primeros fondos económicos. De la Universidad también conseguimos



financiación por parte del Vicerrectorado de Investigación y del Departamento de Psicología y Sociología. La Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, donde se realizó el congreso, fue la pieza fundamental de este *puzzle*: el apoyo fue total por parte del decano, del equipo decanal, del profesorado y del personal de administración y servicios. Tengo que dar las gracias también a la Federación Aragonesa de Fútbol, a su presidente Óscar Fle, y, como he dicho, a la Escuela de Entrenadores.

Otros organismos públicos nos ignoraron, cometiendo, a mi juicio, un error. Por ejemplo, la mayor institución aragonesa, que tiene un departamento concreto de deporte, no estuvo presente en un evento que, objetivamente, tuvo un carácter científico importante y una resonancia social destacada que le proporcionó la presencia de personalidades de primera fila que fueron recibidas por miembros de la Universidad de Zaragoza, del Ayuntamiento de Zaragoza, del Real Zaragoza, S.A.D., de patrocinadores privados, y que cubrieron los medios de comunicación tanto de prensa escrita como de la radio y la televisión (hay otra institución que también convirtió en *agua de borrajas* sus promesas iniciales).

De entre estos patrocinadores privados hay que nombrar en primer lugar al Real Zaragoza, S.A.D. Como ya he dicho, desde los máximos representantes del club y de la fundación hasta el último empleado, personas anónimas la mayoría, han apoyado la organización de este evento. Gracias también a la Coca-Cola, a Grupo4 Comunicación, al Hotel Petronila, al Restaurante del Paraninfo, a Podoactiva, a Canterbury, a Columbus y a Comercial Portazgo 96, S.A., es decir, gracias a mi hermano Miguel Ángel, a Fernando Anel, a Miguel Ángel Catalán, a Menno Overvelde, a Chus Aznar, a Víctor Alfaro, a Javier Alfaro, a Ignacio Ortega, a Gregg Pappas, a Miguel Ángel Salinas, a Francisco Ortiz Remacha, a Juan Domenche, a Christian Rodríguez y a Diego Rodrigo; personas concretas con responsabilidad en estas empresas que, en tiempos de crisis, han colaborado de una manera muy generosa. Quiero expresar también mi agradecimiento a los medios de comunicación que cubrieron el evento tanto antes como durante su realización, y en especial a Paco Giménez, del *Heraldo de Aragón*, y a Álvaro Cardemill, del *Marca*.

No puedo olvidarme de agradecer a los ponentes y a los moderadores su presencia en el congreso. De manera gratuita y amistosa aceptaron nuestra invitación (algunos pueden pensar que esto es lo normal, pero no

es así: hubo un representante de un exfutbolista y entrenador profesional que nos pidió 90 000 euros para que participara su representado). Ellos fueron la pieza científica angular del evento; de todos ellos disfrutamos durante dos días y medio. Unos y otros nos reunimos con la excusa de debatir, desde distintos puntos de vista, sobre psicología aplicada al fútbol. Como se sabe, el fútbol se puede analizar desde diversas perspectivas: técnica, táctica, estrategia, preparación física, medicina, psicología, antropología, filosofía, literatura, etc. Todas ellas tienen algo que aportar al entendimiento de este deporte y no hay que perder de vista que el conocimiento sobre fútbol implica un compendio de todos estos saberes.

En relación con la psicología, cuando pensamos en la estructura del congreso, queríamos que hubiera una conferencia de clausura impartida por un entrenador de prestigio. En ella, tuvimos el placer de estar con Vicente del Bosque. El seleccionador nacional aceptó nuestra invitación de manera desinteresada y nos dio una lección de humanidad y generosidad. Entendí el porqué de su éxito como entrenador de fútbol profesional, que proviene, en mi modesta opinión, de su carácter humano y de su grupo de trabajo, en el cual, Toni Grande tiene un papel protagonista. Tuvimos también el placer de tenerlo entre nosotros gracias a la gestión de su amigo, y nuestro también, Javier Ruiz de Lazcano.

A la hora de estructurar el congreso también tuvimos presente que no se podía hablar de psicología en el fútbol sin tener en cuenta a todos los implicados: entrenadores, preparadores físicos, médicos, fisioterapeutas, directivos y medios de comunicación. Asimismo, a mi juicio, habría que hablar de psicologías aplicadas al fútbol: psicología del entrenamiento, psicología del aprendizaje, psicología clínica y psicología de las organizaciones; de ahí que el congreso tuviera seis mesas temáticas donde se habló de estas psicologías y de las interacciones entre los psicólogos/as y los demás profesionales del fútbol. Sabemos que nuestro amigo David Llopis ya está organizando la segunda edición. Nada nos satisface más que ver que los colegas cogen el relevo, y ojalá un día podamos seguir celebrando muchas más ediciones de este donde seguir debatiendo sobre psicología y fútbol.

El libro que tenemos delante, resultado final del primer congreso, tiene como objetivo presentar experiencias de trabajo psicológico que se están realizando en distintos clubes de fútbol. Nuestro deseo es mostrar al lector en qué consiste este trabajo y animarle para que encuentre pistas

sobre lo que se puede hacer. En este campo, todo está por desarrollar. Hay pocas publicaciones sobre entrenamiento psicológico «real» y esperamos que las siguientes páginas contribuyan a que deje de ser así. Por este motivo, no hay grandes divagaciones y las reflexiones teóricas son las justas. Obviamente, las propuestas de los autores se fundamentan en su amplia formación y en su experiencia investigadora. Pero lo que les hemos pedido es que nos transmitan su experiencia real de trabajo psicológico aplicado y no textos industrializados en formato académico destinados a revistas de impacto, aunque su impacto sea mínimo.

Nos dan la bienvenida al libro dos personalidades que representan a dos brillantes instituciones aragonesas: el Real Zaragoza, S.A.D., y la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza. El presidente del club, Fernando Molinos, y el decano de la Facultad, Miguel Miranda, han tenido la cortesía de iniciarlo. Los dos subrayan la importancia del trabajo conjunto en beneficio mutuo. Esto, que parece obvio, no siempre ha sido así porque muchas veces el fútbol y el conocimiento se han dado la espalda: el primero ha considerado el ámbito académico como irrelevante y los universitarios e intelectuales han menospreciado el estudio científico del fútbol. Un presidente universitario y un decano zaragocista ejemplifican que ambas actividades son compatibles. Mariola García Uceda, fundamental en la organización del congreso gracias a sus ideas y a su empuje, dedica unas líneas de agradecimiento hacia las personas, empresas e instituciones que colaboraron para que se hiciera realidad.

El prólogo de Marcos Castillo es ejemplar. Como siempre, gracias a su profunda capacidad para analizar el mundo y a su talento literario, con su mirada en perspectiva, ajena al fútbol y a la psicología, aclara muchas de las vicisitudes que nos afectan a los psicólogos/as que trabajan en este deporte, nos propone un patrón, Juvenal, y describe con un acierto mayúsculo a unos y a otros: el futbolista, la cantera, los directivos, los entrenadores, la masa. Solo un estudioso como él, que dedica el tiempo a las grandes lecturas, es capaz de recordarnos de una manera tan original que no hacemos nada más que copiar y repetir las ideas de los grandes clásicos (y algunos hasta tienen la desvergüenza de atribuírselas a sí mismos).

Luis Cantarero ha reflexionado sobre la psicología aplicada al fútbol en un intento por plantear las cuestiones fundamentales de este trabajo. Al margen de las actividades concretas que se pueden plantear en una orga-

nización para dinamizarla y crear una cultura psicológica —creación de trofeos para los jugadores, convenios en prácticas con estudiantes, incrementar las relaciones con las familias y con los centros educativos, etc.—, dos actuaciones marcan el camino: la evaluación y la intervención. En el primero se trata de recopilar datos culturales, sociales, psicológicos, pedagógicos, etc., de los jugadores como sujetos y del equipo como grupo. Cómo el realizarlo está sujeto a variabilidad. Desde lo cuantitativo a lo cualitativo. Los profesionales que han trabajado en fútbol han usado unos y otros métodos en virtud de su formación teórica, su experiencia profesional, etc. La apuesta de Cantarero es por el método cualitativo: observar y entrevistar. Hay que estar presente, permanecer en el «campo» en el sentido más antropológico del término. Todo lo que sea ir y venir (pasar distintos test, arengar con charlas esporádicas, llamar o *smsear* por teléfono móvil) no es apropiado si no se realiza en el contexto general de una planificación. Lo que los técnicos quieren de nosotros es que estemos con los jugadores y con los equipos durante los entrenamientos y en los partidos, que compartamos con ellos sus preocupaciones, sus deliberaciones, que creemos conjuntamente las sesiones de entrenamiento; los jugadores quieren vernos cotidianamente y compartir su subjetividad, sus preocupaciones, sus miedos, sus expectativas, etc. Trabajar en contacto directo con todo el mundo implicado en un club de fútbol es el camino hacia la aceptación de los psicólogos/as al mismo nivel que otros profesionales. Todo ello con discreción, un trabajo que se tiene que hacer entre bastidores.

Fruto de este razonamiento, deberíamos indagar sobre cómo pensar el fútbol para trabajar en él desde la perspectiva de las ciencias sociales. Para responder a esto pedí a mis colegas F. X. Medina y R. Sánchez que recapitularan el análisis de la realidad sociodeportiva del fútbol. Estos autores dicen que hay que pensar en el fútbol como totalidad cuando se trata de proponer intervenciones para mejorar el rendimiento. La metodología de trabajo no es arbitraria. La manera de proceder, también en psicología aplicada al fútbol, es una decisión personal y grupal, que proviene de una profunda reflexión epistemológica, teórica y metodológica que no concluye nunca. El artículo de Sánchez y Medina favorece esta reflexión porque aporta elementos importantes para llevarla a cabo. Como he adelantado, es el punto de partida para comenzar a trabajar en deporte y en fútbol.

Caterina Gozzoli y Chiara D'Angelo explican el modelo de consultoría de procesos para clubes profesionales con fútbol de cantera. Hoy en día, en el que los clubes profesionales apuestan por la producción *casera* de futbolistas profesionales para sus primeros equipos, en lugar de la tradicional política de fichajes, tiene mucho sentido dotar a la organización de una propuesta de trabajo rigurosa, que proviene de la psicología social de las organizaciones, para el fútbol base que facilite esta producción. Es muy interesante la metodología de trabajo que proponen estas dos psicólogas italianas para aplicar en el sector *juvenil* de una organización de fútbol de cara a promover un proceso de cambio e innovación que permita trabajar con futbolistas jóvenes de manera adecuada pensando tanto en su formación general como en su preparación como deportistas de élite.

Ricardo de la Vega sintetiza de manera muy acertada la evaluación como primer paso para programar la práctica real del entrenamiento deportivo y de la competición. Javier Álvarez y Víctor Murillo presentan un buen ejemplo práctico: a través de un instrumento fácil de aplicar, evalúan la percepción subjetiva de la fatiga del jugador para recopilar datos, entre otras cosas, a fin de prevenir lesiones. Buenos ejemplos de trabajo psicológico encontramos también en los textos de Juan Gallego, Lorena Cos y María Ruiz de Oña. Gallego es el tutor de los jugadores del Real Zaragoza, S.A.D., que viven en la Residencia porque son de fuera de la ciudad. Nos ha descrito su labor cotidiana sin la cual estos jóvenes no podrían formarse ni como futbolistas ni como personas. Son tantas las vicisitudes por las que pasan que hay que apoyarlos para que su desarrollo psicológico, social y deportivo sea adecuado (véase también el trabajo de Gozzoli y D'Angelo). Lorena Cos nos describe su experiencia como psicóloga en un club de fútbol de Zaragoza: el C. D. Oliver. Su intención es que quien se vea en la situación de iniciar este trabajo encuentre en el texto algunas claves para empezar a realizarlo en un deporte que ha dado la espalda a la psicología y a las mujeres. Cos ha sabido vencer obstáculos y, hoy en día, gracias a su tenacidad, la preparación psicológica en su club es un hecho incontestable. María Ruiz de Oña es un ejemplo que seguir por todos. Desde 1995 trabaja como psicóloga en el Athletic Club de Bilbao. Tenemos que aprender mucho de ella: nos muestra el camino y cómo recorrerlo. Sus éxitos laborales se sustentan en sus amplios conocimientos teóricos, en su metodología de trabajo y en su humanidad.

La intervención psicológica abarca un amplio número de temas, pero, a mi juicio, lo que nos permitirá entrar de manera definitiva en el fútbol es la preparación y realización, junto con el resto de los técnicos, de sesiones de trabajo psicológico en el campo. Los textos del psicólogo David Boillos y de los licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte y entrenadores de fútbol Francisco Pérez Bardají, Raúl Jardiel, David Albericio, Diego Cabeza, Néstor Vinués, Juan Carlos Beltrán y Diego Allueva demuestran que los preparadores físicos y los entrenadores han pensado cómo trabajar psicología en el contexto general del entrenamiento. No han sido los psicólogos los que han introducido este trabajo, sino los técnicos. Ellos han reflexionado sobre cómo llevarlo a cabo, y probablemente lo hayan hecho desde siempre, aunque solo desde hace un tiempo han comenzado a sistematizarlo, pensarlo, evaluarlo, programarlo. Los psicólogos deben saber de fútbol para, junto con los técnicos, preparar entrenamientos que incluyan objetivos psicológicos de trabajo; deben hacer propuestas como las que hacen los autores mencionados. Los textos de los técnicos recientemente mencionados son un buen ejemplo de cómo psicólogos, entrenadores y preparadores físicos llevan a cabo la preparación psicológica en el fútbol base del Real Zaragoza, S.A.D.

En un libro sobre psicología aplicada al fútbol no podía faltar un texto sobre la intervención con los padres de los futbolistas. Miguel Ángel Ramos aborda este asunto y propone una manera de trabajar con ellos. Creemos que hay una inflación de comentarios despectivos de los padres y poco trabajo con ellos en los clubes de fútbol. Algunos pensarán que hablamos de los padres de los niños y jóvenes que juegan en fútbol base, pero podemos asegurar que el trabajo con los padres de los futbolistas profesionales, algo sobre lo que jamás hemos leído nada, no es descabellado. Por nuestra experiencia, sabemos que los unos y los otros ayudan a sus hijos o los perjudican. En el primer caso, contribuyen de manera favorable en sus finanzas o en su equilibrio emocional; en el segundo caso, al contrario: los estresan. Como en el fútbol base, también hemos visto a jugadores profesionales mirar a la grada buscando el reconocimiento de su «mamá» o padres que hacen declaraciones inapropiadas. En otros casos, parasitan y malgastan el dinero de sus hijos. Toda esta realidad justificaría el trabajo con los padres de los futbolistas profesionales y también con los profesionales como padres. En este segundo caso, lo más llamativo que hemos vivido es cuando el entrenador o el futbolista profesional actúan

como padre: todo lo que predicán para los demás no se lo aplican a sí mismos, meten presión a los entrenadores de sus hijos (ponen malas caras si creen que no juegan lo suficiente, por ejemplo), hablan con los directivos para forzar el fichaje de sus hijos o les dan instrucciones inadecuadas.

Cuando hablamos de futbolistas profesionales, lo más importante, como cuando se organiza una expo, es pensar en el día después. Sabemos que no se preparan, y luego tienen problemas laborales. Lo único que les queda es copar el mundo del fútbol como entrenadores o en otras funciones para las que, por lo general, no se han preparado. La cultura del fútbol ha considerado que estudiar y jugar eran actividades incompatibles. Algunos todavía piensan que para llegar al profesionalismo no hace falta estudiar. Hoy todo está cambiando. Sobre educación y fútbol se ha escrito muy poco. El artículo de Jesús Jiménez explica muy acertadamente las relaciones recíprocas entre fútbol y estudios y desmonta cualquier opinión como la anterior. Es un buen texto que aclara para todos el porqué de las relaciones inseparables entre los estudios y el fútbol. Lo vemos bien aplicado en el artículo de David Llopis, que nos cuenta la intervención que se está realizando en este punto con los jugadores del fútbol base del Levante. Llopis también nos describe de manera sintética el trabajo y los objetivos fundamentales del área psicológica de su club.

Otros capítulos del libro abarcan otras propuestas psicológicas. En terreno clínico, con el que se nos asocia habitualmente y que tenemos que seguir afrontando dados los síntomas de malestar mental que pueden presentar jugadores y entrenadores (y otros técnicos relacionados con los futbolistas), se trata el asunto del *burnout*, más habitual de lo que se cree en el fútbol. Bernardino Javier Sánchez-Alcaraz Martínez y Alberto Gómez-Mármol plantean las cuestiones generales sobre este y dan indicaciones sobre cómo afrontarlo. En salud mental sabemos que hay una multiplicidad de orientaciones teóricas sobre cómo trabajar. José Fenoy Castilla y Luis Campoy Ramos nos ilustran sobre una orientación reciente que se está aplicando con éxito en futbolistas: la terapia de aceptación y compromiso. Es un método de trabajo a través del cual mentalizarlos sin necesidad de que haya patología, aunque, a mi juicio, sea desde la perspectiva que sea, hay que tener muy en cuenta que existe sintomatología relacionada con la angustia a la que también debemos atender los profesionales en salud mental, universitarios, porque solo nosotros sabemos dar respuesta

(si es que la hay). En este punto, hay que tener mucho cuidado con el intrusismo. Los licenciados en psicología somos los especialistas en este terreno como lo somos también a la hora de abordar la subjetividad. El trabajo de Pablo Usán es un buen ejemplo cuando de lo que se trata es de analizar las percepciones y creencias de las personas, de los futbolistas, para comprenderlos y cambiarlas si es necesario.

Para finalizar, Carlos Luz realiza una propuesta de cambio de la competición de fútbol para favorecer la formación de los jóvenes en cuanto personas y como deportistas. Es muy interesante pensar en una «revolución» de este estilo para crear una cultura de fútbol distinta que piense más en el sujeto humano futbolista en lugar de en los resultados. Cierra el libro Dora Blasco con unas palabras que agradecemos muy sinceramente. Maestra ejemplar que trabaja diariamente pensando en la formación integral de sus estudiantes y reivindicando la escuela pública y laica frente a los recortes materiales y mentales actuales. Para finalizar, solo nos queda agradecer de nuevo a todos los/las autores/as de los capítulos del libro y a las personas que nos ayudaron a materializar el congreso su gratuidad.





# REFLEXIONES SOBRE PSICOLOGÍA APLICADA AL FÚTBOL

Luis Cantarero

## 1. Introducción

Desde la temporada 2006-2007 he trabajado como psicólogo en el Real Zaragoza, S.A.D. Comencé procurando ganarme la confianza de mis compañeros en la labor que quería llevar a cabo a través de la discreción, la flexibilidad y el diálogo. No tardé mucho en encontrar receptividad. Entre todos los profesionales de la ciudad deportiva del club pusimos en marcha los dos puntos cruciales del trabajo: la evaluación y la intervención psicológica con jugadores y equipos. Este trabajo, sobre el que volveré más adelante, lo quise contextualizar en relación con otras propuestas para dinamizar la organización, a saber:

- Impartición de conferencias anuales para los padres de los futbolistas con el objetivo de interactuar con ellos y formarlos en conocimientos que puedan aplicar en casa para mejorar el rendimiento de sus hijos, tratándolos como niños y no como productos mercantiles. Realizamos tres conferencias por temporada con una alta aceptación debido a los conocimientos que se adquieren y a las interacciones que generamos entre todos.
- Creación de una biblioteca-videoteca sobre fútbol que tiene ya unos cincuenta libros y unos treinta vídeos. Este material está a disposición de todas las personas del club. La temática es multidis-

ciplinar: fútbol y literatura, ensayo, novela, preparación física, táctica, psicología, etc., y se usan para formación y entretenimiento. Sobre los vídeos, se explica a los entrenadores su temática, las enseñanzas que transmiten y el público al que van dirigidos. Los técnicos los usan, por ejemplo, en el autobús que desplaza a su equipo para jugar los partidos de los fines de semana con el objetivo de mentalizar a sus jugadores en relación con algunas ideas importantes que quieren subrayar: grupo, esfuerzo, perseverancia, sacrificio, sentimiento de pertenencia, etc.

- Establecimiento de convenios con la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Trabajo y con el Máster en Psicología de la Actividad Física y del Deporte de la Universidad Autónoma de Madrid para que los estudiantes de trabajo social y de psicología puedan hacer sus prácticas en el club.
- Reforzamiento de la atención a los jugadores que viven en la Residencia Ramón Pignatelli; una Residencia que no es del club sino de la Diputación Provincial de Zaragoza. Allí, nuestros futbolistas comparten la vida con otros jóvenes estudiantes. Un tutor —Juan Gallego: maestro de profesión— es el responsable del apoyo holístico de los futbolistas (emocional, educativo, etc.).
- Continuación del seguimiento de las notas escolares de los jugadores del fútbol base colaborando con los colegios y con los institutos. En más de una ocasión hemos trabajado con los profesionales de la enseñanza para resolver problemas de bajo rendimiento escolar o incluso de grave absentismo.
- Implantación de ocho trofeos anuales a los jugadores del fútbol base, desde la temporada 2011-2012, premiando valores que queríamos que nos definieran: Deportividad, Compañerismo, Rendimiento fútbol-estudios, Superación, Zaragocismo, Esfuerzo, Progresión deportiva y Premio Especial Ciudad Deportiva. Los profesionales votamos democráticamente a un jugador para cada premio y, a los elegidos, se les realiza un pequeño homenaje en la tradicional cena de navidad del fútbol base.

Durante todos estos años, diariamente hemos tenido presente el conocimiento y la reflexión: pensar en lo que hacíamos, escribir y publicar textos científicos, debatir entre nosotros y con otros colegas, impartir o asistir a conferencias, participar en proyectos de investigación, etc. Contra

viento y marea hemos navegado para consolidar la psicología en el Real Zaragoza, S.A.D. Un grupo concreto de personas, que tengo muy presente en mi mente, ha trabajado bien para materializar todo lo que he dicho y lo que viene en los apartados siguientes. Juntos hemos pasado por momentos de entusiasmo y de frustración y, en ocasiones, nos ha preocupado muy seriamente que el esfuerzo de tantos años se pudiera venir abajo; un esfuerzo encaminado a implantar la psicología en la filosofía de trabajo de la organización, en las diferentes tareas que se describen en este texto, en la acción organizativa. En los clubes con equipo profesional lo ideal sería que el trabajo psicológico tuviera continuidad en todas las categorías. El psicólogo que ficha por un club, junto con el cuerpo técnico del equipo profesional, colabora con *su* entrenador en *su* manera de afrontar la preparación de *su* equipo concreto, mientras dura su responsabilidad, mientras que el que trabaja para la organización implanta sus métodos y sus objetivos en la organización general. El/La psicólogo/a puede ocupar ambos roles, pero su trabajo es bien distinto.

A continuación, exponemos el resultado de todas estas reflexiones iniciales que incluyen ideas, maneras de entender la psicología en el fútbol, intervenciones, propuestas, preocupaciones, etc., narradas en ocasiones de manera superficial. Gran parte de los colegas con los que comparto este libro las analizan con profundidad.

## 2. El trabajo psicológico en el mundo del fútbol

En este apartado se debaten cuestiones teóricas, metodológicas y éticas. Hasta el día de hoy, en psicología del deporte ha habido un predominio de la teoría conductista que ha ido dejando paso a otros enfoques teóricos: cognitivo, inteligencia emocional, programación neurolingüística, *coaching*, psicología positiva, etc.

Mi concepción del sujeto, en nuestro caso del sujeto futbolista, es postestructuralista, con todo lo que esto supone a la hora de trabajar. Desde esta perspectiva, el punto de partida no es el sujeto, sino que debemos indagar cómo se produce, cómo se construye, cómo se forma. La persona es un proceso que implica que nunca está del todo constituida, es múltiple, móvil, va cambiando; es un proceso cultural, lingüístico, a partir del cual se configura como un yo. Como consecuencia, hay devenir,

no somos estáticos, podemos crear, inventar, fantasear, y las posibilidades de transformación de uno mismo nunca concluyen.

Los psicólogos sociales sabemos que la subjetividad tiene un carácter social. Es en el contexto donde se nos dota de subjetividad, es decir, que el yo se forma en la interacción social y que, por lo tanto, nos necesitamos los unos a los otros para sobrevivir. Esta es una imagen de la subjetividad más favorable a la vida en común. Desde este punto de vista, la realidad tampoco es algo dado, fijo e inmóvil.

Venimos al mundo en un contexto donde circulan sentidos, valores, normas, y en él surge nuestra identidad. Es un proceso cultural, lingüístico, a partir del cual el sujeto que nace se configura como un yo. En este sentido, necesitamos del lenguaje (de las categorías: nombre, género, etc.) para construirnos. Como sabemos, el lenguaje es performativo: produce realidad. Al decir algo se hace algo; decir es hacer. Es decir, la performatividad es el mecanismo a partir del cual nos construimos como sujetos. Así, por ejemplo, Unamuno (2000) se refiere a un proverbio que ejemplifica lo que venimos diciendo: «Llama ladrón a uno y robará...». En definitiva, cuando nombramos algo (por ejemplo, la diferencia sexual) lo creamos. Ahora bien, ninguna categoría nos define totalmente:

[...] los conceptos con los que se denominan tanto el mundo como la mente son constitutivos de las prácticas discursivas, están integrados en el lenguaje, y por consiguiente, están socialmente impugnados y sujetos a negociación (Gergen, 1996: 94).

En este sentido, el planteamiento postestructuralista es eficaz para la vida humana y para la transformación. Hay que cuestionarse cuándo las normas culturales tienen consecuencias desastrosas para la vida humana. Se trata de abrir las posibilidades de vida para el mayor número de individuos: se cuestiona el dualismo tradicional, ya que las diferencias son múltiples y no se pueden ajustar a unas pocas categorías.

Este planteamiento tiene consecuencias a la hora de enfrentar el trabajo psicológico en el fútbol en cuanto al cambio de actitudes, maneras de pensar, formas de relacionarse, percepción del mundo, etc. (véase en este mismo libro el artículo de María Ruiz de Oña sobre el trabajo que hace con los entrenadores, ya que hemos interpretado que se sustenta en estas ideas).

En relación con la metodología, he preferido trabajar con la cualitativa, una metodología de investigación participativa (véase el artículo de

Sánchez y Medina en este mismo libro, donde explican acertadamente en qué consiste el método etnográfico y donde plantean la importancia del análisis transdisciplinar y plurimetodológico del fútbol). A mi juicio, el camino para llegar al conocimiento de los jugadores y de los equipos es la entrevista y la observación participante. Hace falta mucho tiempo para recoger datos «certeros» y no entiendo cómo se puede realizar un test estandarizado a un futbolista y sacar conclusiones de su carácter sin conocer al sujeto en cuestión. Como si de un análisis de sangre se tratara (gracias al cual se interpretan malestares sin conocer al paciente), un cuestionario nos habla de la personalidad del sujeto y de la dinámica de un equipo. En este punto soy más antropólogo que otra cosa y mi propuesta es participar, estar continuamente con los jugadores, con los equipos y con los profesionales, tomar notas, hacer un diario de campo, realizar interpretaciones de los datos, realizar grabaciones y montajes en vídeo, tomar fotografías. El uso de las nuevas tecnologías fue un descubrimiento para mí: a través del *messenger*, de los *e-mails*, del *WhatsApp*, del *Twitter* he podido conversar con futbolistas, apoyarlos y llevar a cabo una relación profesional con ellos. Además, algunos técnicos elaboran excelentes herramientas informáticas (como páginas web propias) para el seguimiento de los futbolistas.

En este apartado es el momento de denunciar el intrusismo profesional, la mala práctica, el apoyo psicológico que ofrecen quienes no tienen formación. Abundan estos casos, con el consiguiente daño que hacen a las personas con las que trabajan, en nuestro caso, a los futbolistas, y a la profesión. La psicología tiene un estatus académico que unos cuantos irresponsables tiran por la borda con sus propuestas de motivación, sus consejos superficiales y su puesta en escena. En la empresa privada gusta mucho todo esto: cursos de liderazgo, encuentros motivacionales, etc. Creen que los valores del deporte se pueden trasladar al mundo empresarial y las organizaciones gastan mucho dinero en escuchar a un «tipo» (a veces exdeportistas profesionales) que, como el mejor de los telepredicadores, arenga al público con sus mensajes sobre el optimismo ante la vida. No comparto esta americanización de la psicología ni su banalización que nos ofrecen algunos *reality shows* televisivos.

La psicología es algo más serio, y el desprestigio que nos acarrearán las personas que ofrecen apoyo mental sin tener preparación es uno de los

motivos por los que los psicólogos tenemos dificultades para acceder al mercado del fútbol. Otro de ellos, a mi juicio, hay que buscarlo en los inicios: tal vez los primeros profesionales de la psicología no supieron contextualizar sus conocimientos realizando intervenciones sin tener en cuenta las particularidades del futbolista; quizás la prensa se cebó con ellos ridiculizando sus métodos. Ahí nacieron algunas resistencias hacia nuestro trabajo que hoy permanecen vigentes. Además, desgraciadamente, se nos vincula con la locura, con el tratamiento de desequilibrios emocionales, restringiendo nuestro campo de actuación y provocando dificultades en la relación con los futbolistas. Algunos pueden evitarnos para no ser prejuzgados en este mundo donde la imagen social y la opinión pública tienen tanta importancia. Para vencer resistencias, también tenemos que mejorar en cuanto a las intervenciones que proponemos para mejorar el rendimiento general de los futbolistas.

Cuando hablamos de rendimiento me refiero a algo mucho más amplio que el resultado del domingo. En el fútbol profesional nuestro trabajo sí que lo tiene que tener presente, pero en el fútbol *amateur* —base— nuestro papel en el desarrollo psicosocial y educativo de los futbolistas es importante; desarrollo que puede llegar a ser sobresaliente y sobrepasar con creces los beneficios materiales y simbólicos que derivan del profesionalismo. Nuestro trabajo ha de contribuir a la formación de una subjetividad «sana» ayudando al proceso de construcción de un sujeto libre, feliz, que posea un sentimiento íntimo de bienestar con capacidad para disfrutar jugando, que ame la práctica del deporte y del fútbol.

En definitiva, sabemos que el fútbol es una metáfora de la vida, lo que aprendemos practicándolo se proyecta en el día a día. De ahí que el trabajo psicológico en este contexto, planteado desde una posición teórica y metodológica reflexionada, haya de contribuir al desarrollo de una apropiada mentalidad para practicar este deporte.

### 3. Profesionales de la psicología y futbolistas

Por mi parte, muy raras veces he percibido resistencias por parte de los jugadores, profesionales o *amateurs*, hacia el apoyo psicológico; más bien al contrario. Como sabemos, la preparación holística de un futbolista incluye la táctica, técnica, física y mental. Ellos lo saben; por eso, quien

trabaja el estado de ánimo es bienvenido. En este punto, nuestro reto es aclarar cuál es nuestra labor y llevarla a cabo como un servicio más al mismo nivel que el físico, médico o fisioterapéutico.

Sin embargo, sabemos que esto no es así: ¿cuándo hay sesiones de recuperación del estado de ánimo? Estamos acostumbrados a oír que, después de los partidos oficiales, suele haber sesiones de recuperación física, pero nunca hemos escuchado que se hagan sesiones individuales o grupales de recuperación mental cuando hay motivos más que suficientes para que se realicen. Esta idea ya la apuntaba Santiago Coca:

Un futbolista o un entrenador que llevara al entrenamiento o a los partidos la amargura de su propia contradicción destrozaría al equipo, que le necesita entero, dispuesto, con rigor, y terminaría con su propia vida deportiva. Cuántas veces habrá que proporcionarle a ese jugador destrozado un tiempo de recuperación psíquica para que retorne nuevo a la responsabilidad de su participación en el juego. Se habla de recuperar físicamente a un futbolista, y a nadie le extraña que se diga esto en público [...] y apenas se plantea la necesidad de una acertada recuperación psicológica, que, de lograrse, catapultaría a ese jugador a cotas increíbles de aciertos. Y cuántas veces, por el contrario, un futbolista juega y se entrena en condiciones anímicas de «lesión grave» sin que encuentre la debida restauración o resarcimiento de su personalidad dolorida. Bastaría, a lo mejor, una atinada cura de convalecencia psíquica para que incluso físicamente se encontrara a punto (Coca, 1985: 28).

Estas acertadas palabras fueron escritas en 1985. Desde entonces hemos avanzado muy poco tanto en el terreno científico (por ejemplo, hay muy pocas publicaciones que estén a la altura del libro de Santiago Coca) como en el aplicado. Nada de lo que menciona este autor se está realizando en los equipos de fútbol (o muy poco).

En nuestro caso, para mejorar el estado mental del equipo-grupo realizamos encuentros grupales, charlas, asambleas, incluidas como una actividad más en los planes de entrenamiento para prevenir la aparición de síntomas grupales neuróticos y, por supuesto, cuando los grupos puedan ser calificados como tales. Las charlas «tradicionales» las dan los entrenadores para enseñar la táctica, la estrategia, y también con objetivos psicológicos: incrementar el estrés, motivar, disminuir el exceso de confianza, transmitir confianza, inculcar perseverancia, crear grupo, eliminar miedos y mentalizar, en general. En estas charlas, raras veces han hablado los jugadores. Desafortunadamente, en nuestro fútbol no existe cultura de la conversación y estamos acostumbrados a oír hablar al entrenador y a que



callen los jugadores. Lo que proponemos es distinto: programar charlas-asambleas grupales con objetivos psicológicos como los anteriores planificadas en el contexto general del entrenamiento y de la competición y de acuerdo con los técnicos, donde la participación de los jugadores sea activa.

Estas sesiones grupales son una metodología de intervención para afrontar los asuntos cotidianos del grupo y tienen objetivos preventivos y terapéuticos. En estas sesiones se analiza la biografía del equipo y del club; se facilitan posibilidades ilimitadas de discusión (sobre fútbol y sobre la vida diaria) para clarificar opiniones, expresar emociones; se recoge información y se mejora el funcionamiento del individuo y del grupo. En este punto, la creatividad del/de la psicólogo/a es fundamental, porque puede acudir a herramientas como vídeos, fotografías, juegos, textos escritos, etc., con el fin de

- Facilitar un espacio para la expresión de sentimientos, pensamientos, alegrías, satisfacciones, opiniones, juicios, expectativas, ilusiones, estados de ánimo, satisfacción personal, visión de sí mismos, ansiedad de la competición, atribuciones sobre los resultados, etc.
- Analizar motivaciones, actitudes, representaciones sociales, conocimientos y creencias, prácticas relacionadas acerca del ejercicio, deporte, alimentación, imagen corporal, valores en general y sobre el fútbol en particular.
- Reflexionar sobre identificaciones individuales, grupales.
- Favorecer el conocimiento entre todos, mejorando la comunicación dentro del grupo y fomentando la cohesión del equipo ofreciendo a los futbolistas, como he dicho, la expresión de opiniones e ideas para mejorar el ambiente de trabajo y la unión.
- Explorar síntomas de malestar del equipo o exponiendo quejas, sugerencias, problemas, dificultades, preocupaciones, ideas irracionales, percepciones.

Para mejorar el estado mental del futbolista de manera individual, se ofrece el trabajo psicológico personal, más cercano a la psicología clínica que a otras psicologías. Para ello, debe existir una relación profesional «natural» entre el psicólogo como un técnico más del club o de un cuerpo técnico (en el caso del fútbol profesional) que trabaja directamente con el equipo (de manera antropológica, como he dicho anteriormente), observando entrenamientos, manteniendo conversaciones informales con los

futbolistas, etc. En este contexto, crea una relación profesional con los jugadores y entrenadores, previene la aparición de síntomas de malestar y los aborda cuando surgen.

En el mundo del deporte, y en el del fútbol, el psicólogo «deportivo» ha realizado intervenciones clínicas que eufemísticamente ha denominado de otra manera como si estuviera mal visto hablar de salud mental en este contexto. Se ha ignorado la versión clínica de nuestro trabajo quizás por miedo a las resistencias que pudiera conllevar, cuando sería la hora de recuperarla, pues se trata precisamente de esto: generar un estado mental adecuado, libre de síntomas de malestar, para poder jugar a este deporte. Sería la hora también de plantearse otras perspectivas teóricas desde las cuales poder analizar la subjetividad, preparar psicológicamente al jugador, hacerlo resistente mentalmente y afrontar el desgaste emocional y sus síntomas. Durante este tiempo he visto que la mayoría de los síntomas que sufre un futbolista están relacionados con la angustia y los miedos: somatizaciones, lesiones y dolores físicos corporales variados al servicio de su deseo, a saber evitar el tener que hacer frente a una situación que le desborda. También he visto entrenadores desquiciados que trasladan su rencor a los jugadores construyendo un equipo neurótico incapaz de alcanzar sus objetivos; son entrenadores que lo poseen todo pero que carecen de felicidad. Volverán a vencer una y otra vez, pero seguirán disgustados porque no tienen paz interior. También he visto árbitros maltratados psicológicamente y necesitados de atención para mitigar las consecuencias de este maltrato.

El trabajo psicológico individual, que afecta a jugadores, entrenadores, árbitros, se ha de abordar en términos de la biografía de cada individuo de acuerdo con sus circunstancias. Consiste en prestar una ayuda dada en el contexto de una relación interpersonal profesionalmente concebida. Es una relación interpersonal a través de la que se escucha al jugador, situando el síntoma en el contexto de su vida y sus circunstancias, para que lo entienda y cambie. Es muy importante averiguar las causas, conocer los motivos que angustian a los jugadores dejándoles hablar tranquilamente.

Como hemos dicho con anterioridad, para un psicólogo social es importante poner el énfasis en los factores interpersonales de los problemas psicológicos, ya que entendemos que estos están intrínsecamente ligados a otros factores. Se trata de ver el sentido del trastorno en las circunstancias del individuo. Si en la relación terapéutica el futbolista alcanza la

comprensión de sí mismo, se renueva. En todo esto es en donde tiene sentido la perspectiva postestructuralista de la que antes he hablado:

El mundo ofrece las condiciones de posibilidad para la realización de la vida. [...] la vida está por hacer, es un quehacer y, así, es proyecto. [...]. El ser humano, dice Ortega [...] inventa programas de vida e intenta realizar ese personaje imaginario que ha resuelto ser. Luego vienen los límites de ese plan de vida. No se resuelven todas las dificultades y aun cuando así sea nuevas dificultades aparecen. Entonces se idea otro proyecto, no sólo en vista de las circunstancias, sino en vista también del primero. Acaso al segundo proyecto sucede otro y después otro, y de esta manera el ser humano «va siendo» y «des- siendo» haciendo ser en la serie dialéctica de sus experiencias, dice Ortega. En fin que el hombre no tiene naturaleza sino historia [...] (González Pardo y Pérez Álvarez, 2007: 257).

En la reconstrucción biográfica, el futbolista revela su forma de estar en el mundo. Habla sobre las decisiones e indecisiones vitales ocultas incluso a la conciencia. Se hace cargo de los subterfugios y arreglos con los que viene entrapando su vida y asume la responsabilidad de cambiar o aceptar lo que viene haciendo. Uno se da cuenta de que «hay algo que no es como te han dicho» (parafraseando a Nevenka Fernández, véase J. J. Millás). Este trabajo individual con el psicólogo va encaminado a adquirir fortaleza mental, a estar en buena forma psicológica: resistir a la presión psicológica, sentirse bien para tener ganas de vivir y de luchar, controlar la situación sin huir, conservar la sonrisa, responder con humor, permanecer imperturbable, no ponerse nervioso, mostrarse irreproachable, poseer sangre fría, no reaccionar a las provocaciones, esperar el momento, no dejarte utilizar, enfrentarse a la humillación, saberse «capaz» y un largo etcétera que no deseo enumerar. Que me digan si un futbolista con esta mentalidad no es mucho mejor que uno que no la tiene. Que se nos permita, pues, hacer nuestro trabajo en el contexto general del entrenamiento manejando tiempos y lugares apropiados para realizarlo.

#### 4. Psicólogos, médicos y fisioterapeutas

A mi juicio, en esta relación profesional hay dos objetivos: el apoyo psicológico a los jugadores lesionados y el asesoramiento y tratamiento individual de las dolencias psicosomáticas: es decir, físicas pero de contenido emocional. Estas dolencias no son imaginadas por el jugador (como se suele insinuar de manera peyorativa), sino reales. Les afectan a su rendi-

miento y suelen ser percibidas por el entorno (entrenadores, medios de comunicación, etc.) como debilidades. Gran parte de nuestro trabajo consiste en concienciar a este entorno de la importancia de tomarse en serio estos síntomas.

Mi experiencia en la relación con los médicos y fisioterapeutas ha sido buena. Comprenden el trabajo que realiza un psicólogo. Todos hemos sabido que, cuando hay lesiones graves o cuando aparecen lesiones somáticas, el apoyo emocional es fundamental tanto para la recuperación de la lesión física como para la desaparición de los síntomas somáticos. En este caso, el psicólogo realiza su trabajo individual de la manera descrita en el apartado anterior. Es un trabajo psicológico clínico que requiere de un espacio adecuado, del visto bueno del futbolista, del equipo médico y del cuerpo técnico. En relación con el espacio de trabajo, siempre he dicho a los fisioterapeutas que envidio su situación profesional: el futbolista tumbado en la camilla-diván hablando abiertamente. Aquí es donde más circula la palabra. Por los motivos que sean, los futbolistas hablan entre ellos con mucha franqueza sin importarles la presencia del fisioterapeuta. Semejante posición de privilegio solo la comparten con el utillero que pasea por el vestuario sin reprimir el discurso de los futbolistas.

## 5. Psicología y gestión deportiva

En este punto convendría analizar cuál es la percepción de los directivos sobre el papel de los psicólogos en el fútbol. Seguro que las conclusiones son pocas, porque no hay datos «científicos», y lo que podamos decir proviene de percepciones personales o compartidas con otros profesionales. A mi juicio, hay un desconocimiento total por parte de los gestores de los clubes de fútbol sobre nuestro trabajo y poca predisposición para «ficharnos». Lo que perciben son ideas preconcebidas, teorías implícitas, prejuicios, creencias estereotipadas.

Claro que hay excepciones, pero todavía, una vez trabajando, se nos considera más «exóticos» que productivos. Los directivos raras veces nos creen importantes, aunque, a decir verdad, tampoco molestamos: en alguna ocasión ya les he dicho a mis compañeros en el Real Zaragoza que el psicólogo es como el aguacate en la ensalada: si está no molesta, porque no resta sabor a otros ingredientes más sabrosos; y si no está, nadie lo echa de menos.

En este apartado también habría que hablar de otra psicología: la que está pensada para indagar sobre el papel que tiene nuestra disciplina en las organizaciones de fútbol, la inmensa mayoría, sociedades anónimas deportivas. Ya adelanto que este papel es cero. No he visto ninguna de estas sociedades que tenga entre sus empleados un especialista en psicología social de las organizaciones que se responsabilice de los recursos humanos, la selección de personal (incluida la de los futbolistas), los riesgos psicosociales, el tratamiento de los conflictos y la negociación, de la negociación colectiva (en realidad, tampoco he visto ningún sindicato en estas sociedades anónimas).

En las grandes multinacionales se presupuesta mucho dinero para la selección de personal, sobre todo cuando se trata de ejecutivos. Sin embargo, en el fútbol se fichan jugadores muy caros y nunca, que yo sepa, se consulta a un psicólogo; no solo como especialista en selección de personal, sino también para evaluar, e informar, sobre las características personales y sociales del futbolista, aconsejando o no su contratación en el contexto del resto de sus cualidades. La suma total de las virtudes físicas, técnicas, psicológicas y sociales del futbolista es lo que debería determinar su contratación. Sin embargo, hoy sabemos que esto no es así y que los representantes se encargan de vender su producto obviando las «taras» que pueda tener. La oferta de futbolistas es ingente y los equipos no son tantos. Las presiones sobre los clubes son muchas. Los representantes se las ingenian para vender su mercancía; un producto cada vez más joven al que tratan como una pieza más de mercado. En este punto, los psicólogos deberíamos proteger a los menores de edad y denunciar la manipulación que cometen algunos comerciales, a veces con el consentimiento de los padres. De nosotros se esperaría también una psicología crítica comprometida con la denuncia de estas situaciones.

Quien esté interesado en el mercado del fútbol ya sabe que puede consultar algunas páginas en internet donde encontrar mucha información sobre futbolistas: datos generales (edad, trayectoria profesional, etc.), vídeos con sus mejores jugadas, etc. Pero raras veces he visto que se pregunte a las personas cercanas al futbolista sobre su historia de vida y profesional, y menos aún que se entreviste al jugador antes de decidir su fichaje. Algunos pensarán que es innecesario; quien así piensa no sabe el dinero que ahorraría a la organización evitando fichar jugadores que luego no rinden.

## 6. Psicólogos, entrenadores y preparadores físicos

Las relaciones de trabajo con los entrenadores son variadas. Cuando solo tienen formación como tales, realizan los cursos que los capacitan para ello (niveles I, II o III), raras veces saben en qué consiste nuestro trabajo y no nos perciben como necesarios (hay excepciones notables, claro está). Esto cambia cuando los entrenadores tienen formación universitaria (generalmente en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte) y cuando trabajamos con preparadores físicos (obviamente, con la formación anterior).

Estos últimos entrenadores-universitarios, si no han sido jugadores profesionales, trabajan generalmente en el fútbol *amateur* y tienen difícil el progreso en su carrera laboral. Es como un techo de cristal, bien descrito en Psicología Social de las Organizaciones cuando se habla de sexismo, que impide su progresión profesional.

A mi juicio, este es otro de los motivos por los que los psicólogos trabajamos generalmente en el fútbol base (donde predominan entrenadores del segundo tipo: licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte) y se ven escasos psicólogos en el fútbol profesional, donde predominan los entrenadores del primer tipo (exfutbolistas profesionales). Lo más habitual es que estos entrenadores defiendan verbalmente el trabajo del psicólogo, aunque, en realidad, raras veces cuentan con nosotros. Cuando se les pregunta, no paran de ensalzar la importancia de la psicología en el fútbol, pero no consultan con los especialistas. Ellos mismos se consideran psicólogos (incluso los medios de comunicación los consideran como tales), asumiendo una cualificación de la que carecen. Es cierto que tienen experiencia en fútbol, en el trato con los jugadores, pero de ahí no se deberían atribuir unos conocimientos en materia de psicología que no poseen. El *décalage* entre tener experiencia en la vida y poseer una licenciatura en psicología es muy grande, es algo así como si escribir en el ordenador fuera lo mismo que ser ingeniero informático.

En cualquier caso, cuando un/a psicólogo/a comienza a trabajar en el mundo del fútbol, lo primero que tiene que hacer es ganarse la confianza de los técnicos (a partir de ahora, cuando hable de *técnicos* me refiero indistintamente a entrenadores y preparadores físicos) y de los jugadores. Hay que trabajar despacio, dar a conocer los métodos, construir una interacción apropiada, mantener la discrección, proponer

ideas, observar con detenimiento. Los entrenadores deben percibir que tienen un ayuda más: alguien a quien consultar sobre mentalización de deportistas.

El buen trabajo conjunto entre entrenador, preparador físico y psicólogo incluye un apoyo mental específico a los técnicos, un asesoramiento en psicología del aprendizaje dirigida al entrenamiento y la evaluación psicológica de los futbolistas y de los equipos para tener datos importantes para la intervención y planificación del trabajo: inclusión en los planes de entrenamientos anuales (microciclos, mesociclos) de objetivos psicológicos grupales e individuales.

### 6.1. Apoyo mental específico a los entrenadores (a los técnicos en general)

Para afrontar el apoyo mental a los entrenadores, aconsejo la lectura del capítulo 10 («La mentalización del entrenador») del excelente libro de David Boillos *La mentalización en el fútbol moderno*. Poco me queda que añadir a lo que dice este psicólogo (también aconsejo la lectura del capítulo de María Ruiz de Oña, en este mismo libro, para ver un buen ejemplo de trabajo psicológico con entrenadores). Tan solo, que es obvio que el bienestar subjetivo de los entrenadores no solo les beneficia a ellos mismos, sino que tiene una influencia directa en los jugadores. Los entrenadores desequilibrados desquician a sus jugadores. El rencor que corroe por dentro a algunos técnicos, los delirios de grandeza y persecución que les afligen o la personalidad narcisista que tienen se proyecta en sus equipos, mermando el rendimiento de los deportistas, tanto de aquellos a los que les hace falta poco para desequilibrarse como el de otros normalmente templados. Se debería proteger a los jugadores de este tipo de entrenadores por el daño emocional que provocan, por la desmotivación que causan. Dudo que alguien les diga que sufren de desequilibrio emocional y de infelicidad permanente y que harían muy bien en aprender a tranquilizarse, porque, si así lo hicieran, estarían mejor preparados mentalmente de lo que están y lo proyectarían sobre su equipo haciéndolo mejor. Probablemente, muchos de nosotros hayamos caído en la cuenta de la necesidad de atender la salud mental de los técnicos, pero, por los motivos que sean, no se han puesto en marcha estas intervenciones.

El éxito de un entrenador consiste en su formación en materia de fútbol y en su personalidad. El mejor entrenador, desde la perspectiva psicológica, es el que tiene liderazgo: habilidades de relación demostrando a los jugadores un apoyo sincero y real y de comunicación; capacidad para persuadir y para manejar las tensiones que surgen inevitablemente al trabajar con otras personas; tácticas para abordar conflictos mediante la negociación, para crear espíritu colectivo dando a todo el mundo un papel importante.

Los entrenadores líderes e inteligentes consultan, delegan, reconocen sus deficiencias y saben rodearse de colaboradores eficientes. Además, preparan las tareas con antelación, se toman sus responsabilidades en serio, comprenden los propósitos del grupo, no hablan de sus años de experiencia ni de cuántos años han sido profesionales como futbolistas (lo que implica falta de capacidad), no estimulan la formación de camarillas, expresan sus opiniones de forma asertiva, corrigen de forma serena, educada y dialogante, hacen críticas asertivas, escuchan sentimientos, derechos e intereses, reaccionan de forma afirmativa ante los propios errores y faltas, aceptándolos sin más, reconocen el error.

Todo lo contrario es un entrenador con una personalidad narcisista que se caracteriza por los siguientes rasgos (este tipo de entrenadores no crean nada en los equipos que dirigen salvo ganas de que los cesen):

- Autoimportancia: Exagera los logros y capacidades, espera ser reconocido como superior, cree que es especial y único y que solo puede ser comprendido por personas especiales de alto estatus.
- Fantasías de éxito, poder, belleza, etc.
- Exige admiración excesiva.
- Pretencioso (expectativas sobre recibir un trato de favor especial o que se cumplan sus exigencias).
- Explotador, impersonal: saca provecho de la relación con los demás para alcanzar sus metas.
- Carece de empatía: no se identifica ni reconoce los sentimientos o las necesidades de los demás.
- Envidia a los demás y cree que los demás le envidian a él.
- Arrogante y soberbio.



## 6.2. Psicología del aprendizaje

En la preparación física hay dos planteamientos básicos: los del «antiguo régimen», por así llamarlos, que abstraen el cuerpo físico del sujeto en cuanto tal, y los que consideran al ser humano como totalidad. Los entrenadores del primero de estos planteamientos hacen trotar y trotar a los jugadores alrededor del campo, buscan el torso espectacular del futbolista, recurren a los genitales masculinos en la explicación de los resultados, *les sudan los sobacos* y no necesitan psicólogos. Estos todavía no ven con buenos ojos la formación. Creen que se puede ser futbolista profesional sin tener preparación académica. A estos técnicos hay que explicarles el porqué de la importancia de estudiar: favorece la comprensión del mundo contemporáneo, permite afrontarlo de una manera más apropiada, nos permite hacernos preguntas sobre nuestro presente, genera explicaciones sobre el mundo, etc.

Los entrenadores que apuestan por el segundo de los planteamientos —es decir, aquellos que entienden al sujeto humano como totalidad— establecen sinergias en sus entrenamientos entre lo físico, la técnica, lo mental y lo relacional. Dado que los entrenadores de esta segunda corriente tienen como objetivo enseñar fútbol como totalidad, es fácil trabajar con ellos asesorándoles, por ejemplo, sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje de este juego. Cualquiera que observe los entrenamientos de hoy en día verá que los ejercicios que plantean los técnicos están muy relacionados con las teorías más actuales en psicología de la enseñanza-aprendizaje y que el *trote borriquero* alrededor del campo ha dejado paso a actividades *significativas*. El jugador de fútbol ya no es un aprendiz pasivo que engulle enseñanzas, sino que se implica activamente en su formación en colaboración con sus iguales. El objetivo es formar futbolistas que *jueguen con cabeza*; futbolistas cabeza pensantes y no cabeza almacenes, parafraseando a Ramón y Cajal, que en *Infancia y juventud* sostiene que (en su escuela) como único método pedagógico reinaba el memorismo puro:

Preocupábanse de crear cabezas almacenes en lugar de cabezas pensantes. Forjar una individualidad mental, consentir que el alumno, sacrificando la letra al espíritu, se permitiera cambiar la forma de los enunciados... eso, ni por pienso. Allí, según ocurre todavía hoy en muchas aulas, sabía solamente la lección quien la recitaba fonográficamente, es decir disparándola en chorro continuo y con gran viveza y fidelidad; la ignoraba, y era, por ende, severamente castigado, el escolar a quien se le paraba momentáneamente el chorro, o titubeaba en la expresión o cambiaba el orden de los enunciados (2000: 60-61).

Las tareas de entrenamiento del fútbol moderno actuales se deberían fundamentar en esta cultura del aprendizaje, planteada de manera resumida en la cita de Ramón y Cajal, y analizada actualmente de manera ejemplar por Ignacio Pozo en su obra *Aprendices y maestros* (el capítulo de María Ruiz de Oña, en este mismo libro, desarrolla muy apropiadamente esta nueva cultura de la enseñanza-aprendizaje aplicada al fútbol):

- No hay un solo tipo de práctica eficaz para todos los aprendices.
- La cantidad de práctica es fundamental en cualquier aprendizaje. Cuanto más practicamos algo, más probable será que lo aprendamos. Cuanto más complejos son los resultados que esperamos, más práctica se necesita.
- Es importante conocer cómo se distribuye esta práctica. Es más eficaz separar las sesiones que la práctica intensiva.
- El aprendizaje se ve influenciado por el tipo de práctica. Una práctica repetitiva fomenta el aprendizaje asociativo, mecánico; una reflexiva requiere del futbolista comprender lo que está haciendo. Una práctica basada en situaciones abiertas con reflexión del aprendiz y una comprensión que fundamente sus decisiones conduce a un aprendizaje más fácil de generalizar que una práctica basada en situaciones cerradas, en ejercicios que solo implican aplicar rutinariamente aprendizajes anteriores sin comprender cómo ni por qué.
- Comprender requiere plantear las tareas de aprendizaje como problemas a los que hay que encontrar respuesta o solución y no como ejercicios en los que se trata solo de repetir respuestas que han tenido éxito anteriormente. Los problemas son motivos para la reflexión; los ejercicios para la repetición. Promover la reflexión sobre los conocimientos.
- Hay que dosificar la cantidad de información nueva y automatizar los conocimientos básicos.
- Plantear tareas abiertas y fomentar la cooperación. El aprendizaje es una actividad social. Cuando hay interacción entre los aprendices para fijar metas conjuntas y buscar en común medios para alcanzarlas, los resultados suelen ser mejores que cuando las tareas se organizan de modo individual.
- Cooperar para aprender y aprender en interacción: convertir el aprendizaje en una empresa común ayudándose unos a otros; construcción de una cultura cooperativa sin que los aprendices eludan sus responsabilidades individuales.

### 6.3. Evaluación psicológica de los jugadores

El psicólogo recoge datos cualitativos, a través de las entrevistas y de observación participante, como hemos dicho, para eleborar un perfil psicológico de los jugadores de un equipo y del equipo como totalidad para informar al entrenador de cuáles son los puntos fuertes y débiles (mentalmente hablando) de cada uno de los jugadores y del grupo. Se elabora para afinar nuestro trabajo, por lo que el perfil es crítico, aunque se piensa en positivo, dinámico y confidencial. El perfil que nosotros realizamos de cada uno de los jugadores de los ocho equipos del fútbol base del Real Zaragoza, S.A.D., y de los mismos equipos como grupo, tiene tres puntos: capacidad para trabajar en equipo, capacidades cognitivas y capacidades emocionales.

- *Capacidad para trabajar en equipo.* Se evalúan roles, objetivos, comunicación, sentimiento de pertenencia, normas y convivencia social.

Se evalúan roles deportivos (capitán, demarcación en el campo, reserva/titular, etc.) y extradeportivos (el líder, el silencioso, etc.); se observa si los jugadores tienen objetivos grupales e individuales de formación y de rendimiento; se analiza si hay buena comunicación, si sienten pertenencia al club y al equipo; se observa si cumplen la normativa y si hay una convivencia social apropiada.

- *Capacidades cognitivas:* intuición, razonamiento, atención, concentración, toma de decisiones.

Hay que evaluar si los jugadores y los equipos son intuitivos, razonan, comprenden, poseen atención y concentración, deciden bien, son inteligentes. Cuando se aborda esta cuestión es muy importante saber que hay que mantener un estado emocional adecuado para evitar problemas cognitivos: distracciones, precipitaciones, equivocaciones, pensamiento lento, etc.

- *Capacidades emocionales:* ansiedad, fortaleza mental, confianza, motivación, afán de superación, autoestima, equilibrio emocional. Se evalúan todos y cada uno de los factores mencionados: el nivel de ansiedad de los jugadores y del grupo, su capacidad para superar situaciones difíciles, el concepto que tienen de sí mismos, su capacidad de sacrificio y ganas de aprender, el grado de confianza, la manera que tienen de responder a los éxitos y las derrotas.

La mejor manera de entender estos conceptos, y de verlos aplicados a la realidad, es presentando como ejemplo un informe de un jugador. Como se ve, las observaciones sobre el jugador se van actualizando cada temporada. Estos datos se recogen también sobre los equipos y se elabora también un documento similar al que presentamos, aunque, por razones de espacio, solo describimos el que hacemos sobre un jugador individual y no el de un equipo. Así, el entrenador dispone al principio de la temporada de un informe psicológico como el que sigue de cada uno de los jugadores de su plantilla, y del informe del equipo como grupo.

JULIO<sup>1</sup>

RASGOS PSICOLÓGICOS COMO FUTBOLISTA

PRIMER INFORME ELABORADO EN MARZO DE 2008

*Capacidad para trabajar en equipo: roles, objetivos, comunicación, sentimiento de pertenencia, normas y convivencia social*

Creo que *Julio* es selectivo en cuanto a las relaciones que hace dentro del equipo. Con aquellos que considera «líderes», se mostrará amigable y buscará alianzas; con otros jugadores menos carismáticos, puede tender a «ignorarlos», a mostrarles fría indiferencia e incluso a menospreciarlos. A mi juicio, en general no es jugador amistoso, amigable y de trato fácil y agradable. Como digo, en las interacciones sociales puede mostrarse, en ocasiones, irrespetuoso, «dictatorial», entre otras cosas porque carece del don de sentirse en la piel del otro. Puede que nadie se atreva a contrariarle. Además, tiende al egocentrismo y coopera porque sus objetivos personales coinciden con los grupales. Si está descontento puede mostrar oposición. Si está a gusto, puede ser uno de los jugadores con los que haya que contar porque puede arrastrar positivamente al equipo. En mi opinión, aceptaría con agrado un rol de «líder» o capitán. Otra cosa distinta es que lo supiera desempeñar positivamente.

Es, pues, un jugador donde predomina el yo sobre el nosotros. Puede mostrarse «arrogante». No hay que esperar de él un gran sentimiento de pertenencia a un grupo y tampoco apoyos emocionales a los otros. Es más, si percibe rivalidad, puede intentar maltratar psicológicamente a su rival (menosprecios a la persona que puede jugar en su mismo puesto en el campo). Acepta las normas del equipo aunque puede mostrar desobediencia o dilación a la hora de llevarlas a cabo (recoger el material, las botellas de agua del campo, etc.) quizás porque le parezcan tareas «inferiores». En este sentido, pudiera ser algo narcisista dándose demasiada importancia. En psicología sabemos que quien así se expresa no hace nada más que poner de manifiesto lo contrario: ocultación de la propia insuficiencia (ejemplos de la vida cotidiana hay muchos como expresar pedantería por ignorancia, chulería por cobardía, exhibición por impotencia,

---

1 El nombre es inventado.

adulación por envidia, moralismo por indecencia y un largo etcétera). En el caso de *Julio* su «frialdad emocional exterior» puede que le proteja de debilidad interior. Así, evita que le hagan daño.

En cualquier caso, todo lo que estoy diciendo no tiene por qué ser perjudicial de cara a jugar al fútbol. De hecho, el carácter apuntado puede motivar virtudes importantes para el rendimiento aunque el compañerismo no sea una de ellas. Posee una individualidad que se expresa en propia mentalidad, responsabilidad, autonomía, sinceridad, autodisciplina, opinión propia, falta de timidez, sensación de libertad, sabe lo que quiere.

Por lo que interpreto siente que contribuye al proyecto común y está integrado, se siente competente y percibe que tiene aptitudes que benefician al equipo. Tiene éxito y reconocimiento. Debería proyectar todo esto en positivo. No quiero concluir sin añadir que su cultura deportiva es buena: lleva jugando muchos años al fútbol y además hay tradición familiar.

*Capacidades cognitivas: intuición, razonamiento, atención, concentración, toma de decisiones*

En mi opinión, *Julio* posee intuición suficiente como para tener visión de juego: movimientos de los compañeros y de los contrarios, espacios vacíos, etc. Creo que también es inteligente para comprender las indicaciones del entrenador y adaptarse a situaciones inesperadas. Por todo ello, podemos aventurar que es ágil mentalmente y que está capacitado para tomar decisiones oportunas. Tal vez sea su estado emocional el que perjudique estas decisiones, no su capacidad de raciocinio (al leer el siguiente apartado se puede entender mejor lo que quiero decir). No dudo de que su capacidad de atención y de concentración sea adecuada para su edad. Ahora bien, quizás sea sensible a algunas distracciones, pudiendo cometer errores por ello, debido también a su estado emocional. Las notas escolares confirman que su desarrollo cognitivo es adecuado. Además su tutora resalta como algo muy positivo el alto interés y esfuerzo que demuestra en el Instituto.

*Capacidades emocionales: ansiedad, fortaleza mental, confianza, motivación, afán de superación, autoestima, equilibrio emocional*

Pienso que se puede esperar de este jugador que responda bien en situaciones de tensión. Es decir, no creo que tenga miedo a asumir responsabilidades como controlar el balón, anticiparse, cometer faltas, etc. Quizás sí que pueda perder los nervios ante la frustración (un mal arbitraje, un resultado adverso inesperado, etc.) mostrando enfado y tal vez agresividad (verbal y física). A mi juicio, dispone de fortaleza mental como para persistir ante la dificultad (superando situaciones difíciles) y no arrojar la toalla. Siente confianza y seguridad en sí mismo y su compromiso con la actividad es alto. Le gusta jugar al fútbol, disfruta haciéndolo y está muy motivado por seguir haciéndolo. Por todo ello, todos esperamos de él mayor dedicación, esfuerzo y sacrificio tratando de que no se acomode.

*Observaciones generales*

Ya sabemos que el ambiente familiar del joven es inapropiado. Vive con su madre y a su padre tan apenas lo ve. Esto no es lo peor sino los reproches y los remordimientos que tiene hacia él. No conviene tratarlo como ha sido tratado por su padre porque responderá con «odio». Si se siente menospreciado

puede transferir el resentimiento mencionado a otros adultos (inclusive un entrenador). Si se mostrara despectivo habría que entenderlo en esta lógica.

Puede que el jugador esté absorto en la problemática familiar. Esto puede generar algunos problemas de concentración, por ejemplo. De cara al futuro habrá un daño emocional en el hijo pero no sé si esto se proyectará en el fútbol o no. Tal vez su experiencia vital lo ha endurecido hasta el punto de poseer virtudes bien valoradas en el mundo del fútbol (como las que ya he expresado anteriormente).

#### ACTUALIZACIÓN EN ENERO 2009

Sobre la capacidad del jugador para trabajar en equipo coincido con las interpretaciones que realicé anteriormente. Con los iguales (compañeros) se muestra amistoso con los compañeros más «bravucones» del equipo e irrespetuoso con los otros. En cualquier caso, siempre quiere aparecer como el más «matón». Obedece a los adultos que tienen algún poder sobre él (entrenadores que lo pueden dejar sin jugar, por ejemplo). En ningún caso es un joven amistoso, de trato fácil sino todo lo contrario: carece de consideración para con los demás y no tiene modales (es decir, no dispone de capacidad para pensar en los demás salvo si satisfacen sus intereses). Supongo que esto confirma que no hay posibilidad de una buena interacción con los demás si no es desde una confortable interacción con uno mismo. En definitiva, carece de compañerismo y no soy optimista con respecto a un cambio de actitud en este sentido, en un futuro inmediato. También carece de humildad, por lo que resultará difícil enseñarle. Es cierto, como también dije, que tiene algunas virtudes mentales que proyecta en el fútbol: controla la presión, expresa coraje, no tiene miedo, etc. En cuanto a la relación con el padre, según parece ha mejorado recientemente.

#### ACTUALIZACIÓN EN JUNIO 2010

Las notas del futbolista son regulares. Algunos suspensos. Supongo que pasará a cuarto de la ESO, y que la terminará, pero si no cambia, no sé si estudiará mucho más. Supongo que, por su carácter, en el Instituto se hará respetar. En el equipo ha estado a gusto. Los entrenadores dicen que ha tenido buen rendimiento. Todavía no ha comenzado la pubertad y esto es un *handicap* para él, ya que juega contra jugadores más fuertes físicamente. Cuando se desarrolle físicamente mejorará todavía más su rendimiento. En el terreno psicológico, creo que sigue aparentando aquello de lo que carece. Da la impresión de dureza pero a mi juicio es sensible; parece que no tiene conciencia de grupo pero creo que está aprendiendo a respetar a los demás, etc. En realidad, le gusta que se interesen por él a pesar de esta aparente indiferencia que muestra hacia los adultos. Con su padre, ha mejorado algo la relación. Por lo demás, sigo manteniendo todas y cada una de las afirmaciones de los informes anteriores. Compite bien pero no entrena como debiera. Necesita competitividad, compañeros que le hagan sombra.

#### ACTUALIZACIÓN EN MAYO 2011

*Julio* ha mejorado en los estudios y en la relación con su padre. Percibo que puede seguir estudiando y que ha superado parte de los conflictos fami-

liares (tal vez racionalizándolos). Sigue teniendo garra y talento para jugar al fútbol. Para que pueda progresar le hemos propuesto que debe mejorar en compañerismo.

#### 6.4. Intervención psicológica, individual y grupal con los jugadores

Como hemos dicho, todos los puntos anteriores se evalúan en cada uno de los jugadores de un equipo y de todo el equipo como tal. Se analizan para ver dónde pueden mejorar los futbolistas y los equipos. Gracias a este trabajo, se plantean objetivos individuales y grupales que los preparadores físicos y los entrenadores incluyen en su planificación del entrenamiento.

##### *Intervención psicológica individual*

Cada jugador de cada equipo tiene unos objetivos físicos, técnicos y psicológicos que trabajar (véase el artículo de Juan Carlos Beltrán y Diego Allueva en este mismo libro). Se evalúan de manera planificada, se observa si se van alcanzando y son dinámicos: pueden cambiar conforme los jugadores tienen otros retos. Si el objetivo psicológico es de orden clínico, entonces el trabajo psicológico es individual y se realiza con el psicólogo. La mayoría de las veces los objetivos psicológicos individuales (mejorar compañerismo, afán de superación, confianza) no necesitan de un trabajo personal terapéutico, sino que en él participan todos los técnicos.

##### *Intervención psicológica grupal*

En el Real Zaragoza, S.A.D., trabajamos durante todo el año la concentración, la ansiedad, la confianza, la cohesión y motivación a través de tareas creadas por los técnicos (siguiendo los principios del aprendizaje descritos con anterioridad) que se llevan a cabo de manera planificada (concretadas en los planes de entrenamiento anuales, por microciclos, etc.) fuera del campo de fútbol y en el mismo terreno de juego (véanse, en este mismo libro, los artículos de Francisco Pérez, Raúl Jardiel, David Albericio, Diego Cabeza y Néstor Vinués, Juan Carlos Beltrán y Diego Allueva). Para mí, aquí reside el trabajo psicológico más importante que debemos emprender: crear en colaboración con los entrenadores y con los preparadores físicos actividades y tareas para fortalecer la mentalización de los jugadores y del equipo y llevarlas a cabo de manera planificada (en este

libro hay varios ejemplos de este tipo de trabajo: véanse los artículos de Jardiel y Boillos, por ejemplo). Han de ser tareas para mejorar los factores psicológicos mencionados y que se puedan realizar de acuerdo con los principios del aprendizaje descritos anteriormente y en la línea de lo planteado por Boillos en el documento citado: «[...] realizar un tipo de entrenamiento psicológico “en pista” [...] me parece especialmente importante la realización de simulaciones, es decir, entrenamientos en los que se creen situaciones similares a las reales, de forma que los futbolistas aprendan a actuar automática y eficazmente ante ellas». Para trabajar la concentración también se puede consultar el artículo de Ricardo de la Vega (2003) o el libro coordinado por Miguel Morilla y Eugenio Pérez Córdoba (2002).

## 7. Psicología y medios de comunicación

En este apartado habría que debatir la imagen del psicólogo en los medios de comunicación, en el cine, en la literatura, etc. Es muy importante analizar cuál es la construcción mediática del/de la psicólogo/a que trabaja en fútbol y los discursos que se exponen sobre nosotros. El trabajo con los directores de comunicación de los clubes o con la prensa local es un reto que tarde o temprano deberíamos afrontar.

Aunque parezca una obviedad, nos parece apropiado volver a recordar que los medios de comunicación tienen un importante rol en la transmisión de valores socioculturales y, por ello, no se puede desestimar su poder en la construcción de mentalidades y en la creación de una «mirada» sobre las sociedades humanas: producen en la audiencia formas de pensamiento, maneras de concebir el mundo, opiniones, ideas y creencias sobre la realidad social. Lo que pensamos que somos, cómo sentimos, lo que pensamos que son otros, cómo creemos que funciona la sociedad, etc., se ve influenciado por los medios de comunicación (véase Richard Dyer, 1998). De cara a la construcción de esta «mirada» los cineastas, por ejemplo, abordan numerosos géneros (negro, comedia, ciencia ficción, etc.) y variados temas como, por ejemplo, el fútbol.<sup>2</sup>

---

2 En un artículo (Cantarero y Blasco, 2006) pusimos al descubierto cómo este deporte ha sido usado por el poder político para transmitir una idea del mundo acorde con sus propósitos. Vimos ocho películas de cine, puestas en el mercado por el diario



Por lo que puedo interpretar, encontramos insinuaciones sobre nuestra labor que tienden a hablar del psicólogo de manera peyorativa. Seguimos siendo noticia no por nuestro trabajo cotidiano, sino cuando un equipo no consigue resultados o si un jugador disminuye notablemente su rendimiento. Se percibe que nuestra intervención se lleva a cabo porque hay problemas y debilidad individual o grupal para resolverlos. Esto no nos favorece en absoluto, ya que nos convierte en sinónimo de malestar: asociarnos con la patología mental nos aleja de los futbolistas y de los entrenadores. En el mejor de los casos, para los medios somos más una curiosidad que algo que hay que tomar en serio. Por todos estos motivos, es muy importante que construyan una imagen favorable sobre nuestro trabajo, o por lo menos más realista, porque aportarían su granito de arena para vencer resistencias hacia este y poder entrar en el mercado del fútbol de manera justificada.

## Conclusiones

«La psicología es muy importante». Esta es una frase que llevo escuchando una y otra vez durante los últimos años. Sin embargo, cuando te ofreces para trabajar, te ignoran porque nos perciben como innecesarios. A mi juicio, uno de los motivos de que esto sea así es porque no se sabe lo que hacemos. Por esta razón, he querido en este texto enumerar las tareas, las funciones, las actividades que podemos realizar en psicología aplicada al fútbol; las problemáticas a las que podemos atender; los retos que tenemos por delante. Es tan importante informar a los profesionales que trabajan en fútbol de todo ello, y construir entre todos una imagen más realista de nuestra labor, como el que los/las propios/as psicólogos/as mejoremos en cuanto a nuestra preparación fundamental y aplicada.

---

deportivo *As* durante el primer semestre de 2005, y se eligieron dos de ellas para ejemplificar el proceso de construcción de la opinión pública. Las «cintas» que comentamos fueron producidas en España en 1954 y 1956 en el contexto de la dictadura franquista. Es importante tenerlo en cuenta para comprender la relación entre los argumentos y los intereses de la clase dirigente de nuestra nación en aquellos momentos.

## Bibliografía

- BOILLOS, D. (2006), *La mentalización en el fútbol moderno. Guía práctica para entrenadores y futbolistas*, Madrid, Biblioteca Nueva.
- CANTARERO, L. (1998), «Cultura alimentaria y deporte. Comensalia y fútbol», en J. Martínez del Castillo (comp.), *Deporte y calidad de vida, Investigación Social y Deporte*, n.º 4, Madrid, Librerías Deportivas Esteban Sanz, pp. 71-84.
- (2001), «El futbolista como construcción sociocultural», en M. Latiesa, P. Martos y J. L. Paniza (comps.), *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI, Investigación Social y Deporte*, n.º 5, Madrid, Librerías Deportivas Esteban Sanz, vol. II, pp. 93-103.
- (2003), «Percepción social del doping en el deporte», en F. X. Medina y R. Sánchez (eds.), *Culturas en juego. Ensayos de antropología del deporte en España*, Barcelona, Icaria, pp. 325-338.
- (2006), «El papel de los juegos en la transmisión cultural: los poemas homéricos y las Olimpiadas en la sociedad oral griega», en F. X. Medina y R. Sánchez (coords.), *Culturas deportivas y mercados globales y locales, Revista de Dialectología y Tradiciones Populares* (julio-dic.), vol. LXI, n.º 2, Madrid, pp. 99-113.
- (2008), «Género, estética corporal, alimentación y deporte», en M. Gil-Lacruz y J. Cáceres (coords.), *Cuerpos que hablan. Géneros, identidades y representaciones sociales*, Barcelona. Montesinos, pp. 143-170.
- (2008), «Reflexiones sobre la cultura del fútbol. Un análisis de este deporte a través de una película de cine: La gran final», en F. X. Medina y R. Sánchez (coords.), *Actualidad en el deporte: investigación y aplicación*, Ankulegi, pp. 67-81.
- (2009), «Intersexualidad y deporte», en A. Vilanova *et al.* (comps.), *Deporte, salud y medioambiente, Investigación Social y Deporte*, n.º 9, Madrid, Librerías Deportivas Esteban Sanz, pp. 227-235.
- y D. BLASCO (2006), «Cine, fútbol e ideología», en X. Pujadas i Martí *et al.*, (comps.), *Culturas deportivas y valores sociales, Investigación Social y Deporte*, n.º 7, Madrid, Librerías Deportivas Esteban Sanz, pp. 87-99.
- y D. BLASCO (2006), «Hunting: From Food Needs to Sport», en A. Prinz (ed.), *Hunting Food and Drinking Wine*, Viena, Wiener Ethnomedizinische Reihe Band/Vol. 2. Departament Ethnomedizin. Institut für Geschichte der Medizin der Universität Wien, pp. 33-44.
- y R. ÁVILA (coords.) (2007), *Ensayos sobre deportes. Perspectivas sociales e históricas*, Colección Estudios del Hombre. México, Universidad de Guadalajara. En esta misma obra: L. Cantarero, «La construcción de representaciones sociales a través del discurso textual. El club de fútbol del Real Zaragoza (España)», pp. 143-178.

- COCA, S. (1985), *Hombres para el fútbol. Una aproximación humana al estudio psicológico del futbolista en competición*, Madrid, Gymnos.
- DYER, R. (1998), «Introduction to Film Studies», en J. Hill y Ch. Gibson (eds.), *The Oxford Guide to Film Studies*, Oxford, Oxford University Press.
- GERGEN, K. J. (1996), *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*, Barcelona, Paidós.
- GONZÁLEZ PARDO, H., y M. PÉREZ ÁLVAREZ (2007), *La invención de trastornos mentales*, Madrid, Alianza.
- MILLÁS, J. J. (2004), *Hay algo que no es como me dicen. El caso de Nevenka Fernández contra la realidad*, Madrid, Santillana.
- MORILLA, M., y E. PÉREZ CÓRDOBA (coords.) (2002), *Entrenamiento de la atención y la concentración en el fútbol. Ejercicios para su mejora*, Sevilla.
- ORTEGA Y GASSET, J. (1971), *Historia como sistema*, Madrid, Calpe.
- POZO, I. (2001), *Aprendices y maestros. La nueva cultura del aprendizaje*, Madrid, Alianza.
- PUJADAS I MARTÍ, X. (coord.) (2010), *La metamorfosis del deporte. Investigaciones sociales y culturales del fenómeno deportivo contemporáneo*, Barcelona, UOC.
- RAMÍREZ LOEFFLER P., y Z. RODRÍGUEZ VÍLCHEZ (2010), «Ataque de pánico en un jugador de baloncesto profesional: estudio de caso», *Apuntes de Psicología*, vol. 28, n.º 2, pp. 285-295.
- RAMÓN Y CAJAL, S. (2000), *Infancia y juventud*, Madrid, Austral.
- UNAMUNO, M. de (2000), *Amor y pedagogía*. Madrid, Alianza.
- VEGA, R. de la (2003), «Principales consideraciones acerca del entrenamiento de la concentración en el fútbol», en *fddeportes.com/Revista Digital*, Buenos Aires, año 9, n.º 60 (mayo).

# LA NECESIDAD DE ENFOQUES SOCIALES TRANSDISCIPLINARES Y PLURIMETODOLÓGICOS EN LAS CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE. REFLEXIONES SOBRE EL FÚTBOL

Ricardo Sánchez  
y F. Xavier Medina

## 1. Introducción

Pueden resultar hoy en día altamente reiterativas, especialmente desde el ámbito de las ciencias sociales, las referencias a las concepciones ya clásicas de M. Mauss y N. Elias hablando del deporte como un «fenómeno social total»,<sup>1</sup> o bien, en palabras del antropólogo francés Christian Bromberger, como una «metáfora de la condición humana moderna» (Bromberger, 1998). En tanto que fenómeno que afecta y refleja la sociedad en su totalidad, las aproximaciones al deporte desde un punto de vista social deben contemplar distintas perspectivas, disciplinas y puntos de vista. Lejos de ser una realidad unidimensional, el deporte es poliédrico y, como tal, necesita de aproximaciones complejas y coherentemente articuladas.

Sin embargo, hasta el día de hoy, la perspectiva de la investigación deportiva desde las ciencias humanas y sociales ha sido otra. Como señala Mata, la investigación en psicología del deporte (2002: 7) se ha centrado tradicionalmente «en el objetivo de analizar los factores que inciden en la

---

1 Mauss (1979) define los hechos sociales totales como aquellos que ponen en movimiento la totalidad de la sociedad y de sus instituciones. Se refiere, por ejemplo, a las técnicas del cuerpo como hecho social total.

mejora del rendimiento» olvidando que el fenómeno deportivo, y el fútbol en particular, va mucho más allá de la mera competición, adentrándose firmemente en el terreno de lo social y de lo cultural, de la construcción de imágenes y valores, de lo económico o de lo legal...

El objetivo de este artículo es el de observar la complejidad de los estudios sobre ciencias de la actividad física y el deporte y poner de manifiesto la necesidad de enfoques sociales transdisciplinares y abiertos en su análisis. En las líneas que siguen analizaremos distintos aspectos relacionados tanto con el debate metodológico sobre esta temática como con algunas reflexiones alrededor de su aplicación en el caso específico del fútbol.

## 2. El debate metodológico de las ciencias sociales aplicadas al deporte

Las tendencias metodológicas de las ciencias sociales aplicadas al deporte desarrolladas a lo largo de la última década son las mismas que caracterizan el debate interior de las diferentes disciplinas de las ciencias sociales en general (Heinemann, 2003).

De forma esquemática y reduccionista podemos distinguir entre los enfoques positivistas, los hermenéuticos y los críticos (Mardones, 1991). Las tendencias más positivistas buscan establecer las leyes generales del sistema deportivo. Convertidas en ciencias nomotéticas, pretenden conocer, bajo una explicación causal —funcional—, los mecanismos que rigen las prácticas deportivas. Y todo ello desde una actitud tecnológica y pragmática centrada en el interés dominador: la razón instrumental.

Frente a esta opción de vocación marcadamente *cientifista*, las corrientes hermenéuticas se dirigen a los fenómenos singulares con voluntad comprensiva. Alejándose de la pretensión de establecer leyes generales, rechazan el monismo metodológico del positivismo y observan la relación causa-efecto como una posibilidad entre otras convirtiendo, de este modo, el modelo causal en uno más de entre todos los modelos científicos posibles.

También contrapuesta a la tradición positivista y alimentándose de las aportaciones de la hermenéutica que impone la idea de que no hay captación directa de lo empírico, sino que la interpretación es siempre mediada socialmente, se desarrolla la teoría crítica. Desde este enfoque, las

ciencias sociales deben convertirse en un instrumento liberador. La denuncia de la objetividad de la ciencia y de su carácter como agente reificador de la sociedad contribuye a hacer de la razón crítica un momento hermenéutico de emancipación.

En el caso de las ciencias sociales aplicadas al deporte en España,<sup>2</sup> los debates se han situado alrededor a los conceptos que aquí presentamos como dicotómicos:

- Entre el empirismo y la teoría social. Se trata de un debate tradicional que se considera superado al reconocerse la imposibilidad de aprehender la realidad sin mediar el discurso teórico. Sin embargo, no es difícil encontrar trabajos muy decantados hacia uno u otro lado.
- Entre los enfoques holísticos y sistémicos que conceden predominancia a la estructura y aquellos más inclinados a las relaciones cara a cara que parten de los presupuestos del individualismo metodológico.
- Entre los planteamientos diacrónicos y procesuales y los estudios sincrónicos o atemporales. Es decir, entre aquellos que conceden a la historia un papel relevante en el estudio de los hechos sociales y los que pretenden retratar la red de interconexiones sociales en un momento determinado.
- Entre las investigaciones que otorgan el peso de la dinámica social y deportiva a condiciones infraestructurales y «pragmáticas» y aquellas que buscan conocer los fundamentos del pensamiento social y de la cultura al considerarlos la clave de la transformación sociodeportiva.
- Entre los métodos explicativos y los comprensivos. Ya hace unos años señalábamos cómo las ciencias sociales del deporte estaban inclinándose, dentro de un proceso reflexivo, hacia los métodos hermenéuticos que buscan la comprensión de los fenómenos socio-deportivos (Sánchez, 2007).

---

2 En el Estado español funciona desde hace más de una década la Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte (AEISAD), que surgió de la necesidad de crear un espacio de debate y reflexión, autónomo e independiente, que tuviera carácter interdisciplinar (véase al respecto <[www.aeisad.org](http://www.aeisad.org)>).

—Y, por último, el debate sobre la utilidad social de la investigación (Heinemann, 1991).

Todo ello ha dado lugar a diferentes vías metodológicas de acceso a la realidad sociodeportiva: el método histórico, el comparativo, el crítico-racional, el cuantitativo y el cualitativo (Beltrán, 2000). Entre ellos, destaca especialmente el enfrentamiento entre los paradigmas cualitativo y cuantitativo, con un especial énfasis en los binomios interpretación frente a explicación causal, datos cualitativos frente a cuantitativos, conceptos «sensibilizadores» frente a «definitivos», o construcción y generación de teorías frente a verificación y justificación de teorías (Brunet, Pastor y Belzunegui, 2002).

En especial, las investigaciones interpretativas se caracterizan por entender que la ciencia está contextualizada y la conducta humana es compleja y diferenciada. De carácter más «naturalista», indaga en situaciones sociales «naturales», entendidas como «de no laboratorio». Por ello, las teorías generadas gracias a esta metodología son más inductivas, más generativas, más constructivistas y más subjetivas. En este caso, las teorías son relativas, abandonan su pretensión universalista y tienen un carácter ideográfico y particular. Su finalidad es comprender los fenómenos sociodeportivos mediante las interpretaciones de sus propios participantes tratando no de verificar leyes universales, sino de comprender casos particulares en profundidad (Villar, 1994). Por otra parte, el campo de la investigación cualitativa es de difícil definición y engloba múltiples perspectivas y posicionamientos teóricos. Se puede afirmar, no obstante, que es multimetódica e incorpora una pluralidad de técnicas de observación y análisis (Denzin y Lincoln, 2012).

Sin embargo, todo ello no va en menoscabo del rigor que, en el ámbito cualitativo, se consigue mediante otros mecanismos de control. Debido a sus características, las investigaciones cualitativas se someten a diferentes test de garantía de calidad investigadora donde se considera: la inmediatez de la información; la situación del informante (posición social de acceso a la información); el riesgo al error en beneficio propio; consideración sobre los errores manifiestos previos del informante; la coherencia interna del reportaje; y su coherencia externa. Se trata, en definitiva, de establecer unos criterios de calidad en investigación cualitativa diferenciados y basados en la credibilidad. Una credibilidad que, a su vez, se sustenta sobre el

trabajo de campo, las técnicas de obtención de datos, la triangulación de métodos, el control de los miembros, la utilización de auditores (externos e internos), la transferencia y la «confirmabilidad» (Mendizábal, 2009).

### 3. El pluralismo metodológico y los métodos etnográficos en ciencias del deporte

Un factor destacado en la situación actual de las ciencias sociales aplicadas al deporte ha sido el mostrar, a través del debate entre los diferentes posicionamientos epistemológicos y teóricos, las carencias y las limitaciones disciplinarias, generando la necesidad de completar los estudios de forma interdisciplinar donde diferentes «especialistas» ayudan a perfilar todas las dimensiones del fenómeno deportivo.

No obstante, quizá se podría afirmar que este tipo de estudios está siendo rebasado y que, actualmente, nos acercamos a una etapa de estudios *transdisciplinarios*, donde predomina el *pluralismo metodológico* al considerar el diseño multimétodo de la investigación como aquel que nos permite profundizar mejor en el objeto de estudio. Siguiendo a Domínguez y Coco (2000), entre los tipos de estrategias de integración metodológica que se producen podemos distinguir las siguientes: estrategia de complementación cuantitativa-cualitativa; de combinación con una integración subsidiaria de uno de los métodos; de triangulación, donde se utilizan diferentes métodos para el estudio de un mismo aspecto de la realidad socio-deportiva y que puede funcionar como un mecanismo de autoprotección frente a las inclinaciones de cada autor.

En efecto, en investigación sociodeportiva cada vez se opta más por la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una mayor complementariedad de los datos en relación al tiempo (sincronía-diacronía), el espacio (extensividad-intensividad), la observación (objetividad-subjetividad), la conceptualización (análisis-síntesis), la construcción teórica (deducción-inducción), la relación entre la técnica y el fenómeno social (reactividad-neutralidad), la validez y la fiabilidad (Brunet, Pastor y Belzunegui, 2002).

Acompañando el incremento de investigaciones sociales aplicadas al deporte que se diseñan como estudios transdisciplinarios basados en el



pluralismo metodológico, se empiezan a utilizar de forma generalizada los métodos etnográficos en las ciencias sociales del deporte como una forma específica de triangulación de técnicas de observación y análisis. Ello se debe, sin duda, a que la etnografía incorpora una multiplicidad de técnicas de observación y obtención de datos que pretende combinar datos cuantitativos con interpretaciones contextuales cualitativas y que, por tanto, se ajusta perfectamente al contexto científico actual señalado más arriba (véanse Hammersley y Atkinson, 1994; Taylor y Bogdan, 1992).

El trabajo de campo como elemento básico de la observación participante, así como el desarrollo de técnicas de obtención de datos tales como el diario de campo, las guías de trabajo, las fichas etnográficas o procedimientos auxiliares de registro (fotografía, vídeo, dibujo, etc.) y el uso complementario de diversos tipos de entrevistas: abiertas y semiestructuradas, utilización de informantes clave, historias de vida, etc. (Roigé, 1999), se han convertido en técnicas generalizadas en la investigación social del deporte que superan el desarrollo especializado de la etnografía del deporte propuesta por algunos autores (Mata, 2001).

En efecto, la antropología del deporte es una disciplina que, lejos de encontrarse unificada en métodos de investigación y marcos teóricos de referencia, se sumerge en la actualidad en un proceso reflexivo que genera un intenso debate científico y pluraliza su «caja de herramientas» metodológica y conceptual. Este proceso reflexivo de las ciencias sociales en general acaba acercando y desdibujando los límites (más institucionales que científicos) de las diferentes disciplinas: sociología, historia, psicología, economía, etc. Si intentamos dibujar un perfil diferenciador, pero hasta cierto punto reduccionista, de la antropología del deporte, podemos destacar las siguientes características.

A) El método etnográfico, más intensivo que extensivo, del trabajo de campo sobre el terreno, vivido en profundidad y con una duración temporal variable, que suele superar los dos años. Dicho trabajo de campo, entendido en su sentido genérico, se acompaña de diversas técnicas específicas, como la observación participante —observación cualitativa desde dentro, participando en los procesos sociales observados—, las entrevistas abiertas guiadas realizadas en diversas sesiones y con distintos grados de coelaboración (en las últimas de ellas se puede dejar leer al entrevistado la transcripción de sus declaraciones para completar posibles lagunas), la elaboración

metódica de un diario de campo —en el cual se anotan constantemente los detalles de la observación, comentarios, aspectos de interés para la investigación, etc.—, y de «guías» de investigación como la figura del informante clave: un informante o informantes principales escogidos en función de su posición dentro de la estructura social del grupo estudiado, y a los cuales se concede una importancia central como intérpretes de primer orden en relación con su propia cultura o grupo; llegando, en casos extremos, a figurar como coautor.

B) Su vocación holística, integradora y totalizante, buscando el máximo posible de interdisciplinariedad, atendiendo al hecho de que la realidad es plural y se necesitan puntos de vista diversos, desde distintos ángulos y especialidades, para abordar su estudio.

C) El método comparativo: partiendo de los estudios etnográficos en profundidad, la antropología concede un muy especial valor a la comparación entre sistemas culturales, estableciendo relaciones de semejanza o desemejanza entre ellos y buscando a partir de dicha aproximación comparativa la posibilidad de generalizaciones de orden más amplio.

D) El objeto de estudio y la perspectiva de estudio: el objeto de estudio, en nuestro caso, el deporte, podemos comprobar cómo la antropología (o mejor, las «antropologías») ha ido variando su enfoque. La polisemia del término *deporte* y las dificultades de su definición ha permitido una etnografía del deporte que ha recorrido el camino que va del estudio de los juegos y las prácticas físico-recreativas más o menos competitivas que se producen en otras sociedades (o en las nuestras dentro del ámbito rural o étnico) al estudio de las actividades físico-deportivas modernas en sus aspectos liminares menos institucionalizados, al tiempo que permite una «mirada distante» sobre la cultura de los aspectos más normalizados de nuestra práctica deportiva, por ejemplo tratando el fútbol como una liturgia fundamental de las sociedades contemporáneas.

En definitiva, cada vez resulta más difícil trazar los límites entre las diferentes ciencias sociales que se ocupan del sistema deportivo en toda su complejidad, en un contexto, por suerte, cada vez más interdisciplinario en el cual las diferentes ciencias sociales colaboran y utilizan técnicas y metodologías de las demás. En las últimas décadas, la aparición como disciplina universitaria de los «estudios culturales», o el caso extremo de

las «etnografías de ficción», en la sociología anglosajona, lo evidencian aún con más fuerza. Pero, al mismo tiempo, y en paralelo, demuestra la importancia del enfoque antropológico para el estudio de la realidad deportiva (Martín, 2003).

En este contexto, lo que parece cierto es que la irrupción de «la postmodernidad» en las ciencias sociales se presenta como un movimiento de reconstrucción y desenmascaramiento de la razón ilustrada. Una respuesta al «fracaso» del proyecto de modernidad que implica un rechazo de la razón ontológica moderna y, por tanto, de la base epistemológica sobre la que se construye el discurso científico de la modernidad (Clifford y Marcus, 1991).

También la etnografía como disciplina científica incorpora de forma reflexiva estos aspectos críticos dando lugar a la antropología postmoderna o comprensiva. No se trata aquí de generar una reflexión sobre el estado de la cuestión en lo que respecta a los debates epistemológicos (ontológicos, según el caso) de la antropología como ciencia, sino de señalar a grandes rasgos (también, sin duda, de forma reduccionista) la evolución de las corrientes más radicales dentro de su aplicación al estudio de la realidad físico-deportiva de diferentes sociedades (Reynoso, 2000). Es decir, solo nos interesa en la medida en que nos permite señalar los «riesgos» de la aplicación acrítica de algunas propuestas a la investigación del sistema deportivo.

Siguiendo a Reynoso (1991), podemos decir que, en realidad, la antropología comprensiva no es una escuela homogénea, sino que dentro de ella aparecen tres grandes corrientes que, si bien pueden considerarse una evolución de la misma tendencia, acaban por polemizar entre sí. En líneas generales podríamos decir que primero se plantea la escritura etnográfica como un problema para, seguidamente, generar nuevas prácticas y modalidades de escritura etnográfica, y, por último, provocar el estallido de los géneros literarios académicos. Sin duda, algunas de las reflexiones de esta corriente ayudan a un mejor diseño de la investigación etnográfica, pero, como vemos, la radicalización de estas corrientes genera una serie de riesgos en la etnografía comprensiva postmoderna: el riesgo de pasar de la ciencia a la literatura, del texto al diálogo narrativo, el riesgo del predominio del discurso evocador, de la desaparición del «investigador» (nadie observa y nadie resulta observado), del fragmento como elemento clave, así

como del monismo «culturalista» (todo empieza y acaba en la cultura). En efecto, «el mundo postmoderno es un mundo postcientífico» (Clifford y Marcus, 1991: 198).

Y estas versiones etnográficas son las que han hecho suyas en buena medida los estudios culturales (*cultural studies*). Un tipo de «investigación etnográfica» que, a pesar de su desarrollo dentro de los departamentos de ciencias sociales del mundo académico anglosajón —y también, aunque en menor medida, entre los de ciencias del deporte— parece haber entrado en un callejón sin salida en relación con las capacidades de producción científica sobre la compleja realidad sociodeportiva.

#### 4. Hacia una metodología de investigación participativa

Por todo ello, creemos que pueden resultar más interesantes los posicionamientos reflexivos de las «sociologías del riesgo» que —recogiendo algunos de los debates epistemológicos planteados anteriormente, tal y como puede ser la crisis de la autoridad científica y el énfasis puesto en la observación de segundo grado—<sup>3</sup> han desarrollado una tendencia investigadora, también compleja y diversa en sí misma, que, sin caer en la irracionalidad y el culturalismo exclusivo, se ha encaminado a favorecer y estimular la participación social en el proceso de la investigación.

Tras la crítica al objetivismo y al positivismo de los enfoques más tradicionales, parece difícil mantener la distancia epistemológica entre investigadores e investigados que está en su base. Así, partiendo de una teoría dialógica y crítica, la metodología social participativa se ve dirigida a incorporar las opiniones y los intereses de los participantes en un plano de igualdad (Domínguez y Coco, 2000), y se orienta a la acción y resolución de problemas sociales. Problemas que se deben definir mediante una combinación de expertos y de agentes sociales y donde se ha de proteger a los *sujetos* de la investigación mediante el *consentimiento informado* (similar a las ciencias biomédicas). Un proceso de investigación que implica

---

3 «Las observaciones de segundo grado son observaciones de observaciones [...]. Todo se vuelve contingente cuando aquello *que* es observado depende de *quien* es observado» (Luhmann, 1997: 93-94).

un requerimiento de participación activa donde se acentúa la colaboración, el consenso, el consentimiento, la confidencialidad, la cogeneración de datos y la codefinición de problemas (Buxó, 2002). De tal forma que la investigación social participativa, partiendo de una perspectiva crítica y dialógica y sustentada por una epistemología que establece lo investigado como sujeto agente y, por tanto, en simetría con el investigador, investiga para transformar y democratizar (Alberich, 2000).

## 5. El fútbol como objeto de análisis transdisciplinar y plurimetodológico

En relación con el caso específico del fútbol, la antropóloga francesa Martine Segalen (1998) destaca que el deporte «rey» es el ejemplo más paradigmático de la encarnación de las características más destacadas de la sociedad industrial, incluyendo la división del trabajo y, al menos en teoría, la igualdad de oportunidades.

El fútbol ha sido categorizado como deporte «rey», como fenómeno de masas que trasciende edades, sexos y clases sociales. En tanto que aplicación específica del fenómeno social «total» (amplificada gracias a su capacidad comunicativa y empática), el fútbol refleja las sociedades en las cuales se desarrolla: economía, política, religión, derecho, identidades, geografías, historia(s), valores..., y un sinnúmero de aspectos que recorren la totalidad de nuestra cotidianidad.

En efecto, para Bromberger (2000), el fútbol, entendido como juego profundo (en el sentido del concepto utilizado por Clifford Geertz, 1988), representa los valores cardinales que configuran a las sociedades modernas al poner al descubierto los grandes ejes simbólicos de nuestro mundo: *a*) celebra el mérito, el rendimiento y la competitividad entre iguales; *b*) pone de relieve el carácter cambiante de la condición individual y colectiva; *c*) muestra el papel del azar y la fortuna; y *d*) ejemplifica la interdependencia de los destinos individuales y colectivos en el camino del éxito.

En definitiva, para Bromberger, el estadio de fútbol se convierte en un espacio donde la sociedad moderna puede ofrecerse una imagen material, pero al mismo tiempo «modélica», de sí misma. Es decir, da al grupo la oportunidad de celebrarse a sí mismo. Y, también, permite múltiples lecturas e interpretaciones. El fútbol como texto es polifacético y polisémico.

Sin embargo, los análisis que se han llevado a cabo sobre el fútbol raramente han intentado abordar el fenómeno en su desbordante complejidad. Curiosamente, han sido las aportaciones etnográficas de (o dirigidas por) antropólogos aquellas que han propuesto interpretaciones más abiertas y plurales, buscando las raíces del fútbol más allá del deporte y adentrándose en lo social. En sus estudios ya clásicos, Christian Bromberger (Bromberger, Hayot y Mariottini, 1987, 1995; Bromberger 1998) muestra cómo las pasiones que cruzan el campo de fútbol no hacen más que reflejar fielmente aquellas que atraviesan el campo social (Bromberger, Hayot y Mariottini, 1995: 5). Partiendo del fútbol y sus pasiones, y desde el método antropológico como campo de base, el autor intenta desentrañar el entramado social a través de un análisis comparativo entre Italia y Francia (Marsella, Turín y Nápoles) que se adentra en la historia, la religión, la economía, el estudio de las clases sociales, la psicología social..., y de ahí se pasa incluso a analizar las formas de jugar, las maneras de entrenar de jugadores y equipos, teniendo en cuenta las distintas variables en juego.

Los estudios de Bromberger (en colaboración con antropólogos, sociólogos y psicólogos sociales) trascienden lo meramente deportivo para adentrarse en lo social y buscar las interpretaciones abiertas, la comprensión de un fenómeno que se resiste a ser encasillado. Un caso de estudio directamente planteado como tal es el del libro *Significaciones de la pasión popular por los clubes de fútbol* (Bromberger, 2001), elaborado en colaboración y en discusión con el Área Interdisciplinaria de Estudios del Deporte de la Universidad de Buenos Aires.<sup>4</sup>

La obra pionera de Bromberger y su equipo marcó ya desde los años ochenta del siglo pasado una forma de entender el deporte. Sin embargo, no son muchas las investigaciones (ni las acciones) que han intentado seguir ejemplos como los de estos autores, o al menos, en principio, no con un éxito similar.

---

4 El Área Interdisciplinaria de Estudios del Deporte de la Universidad de Buenos Aires (centrada muy particularmente en el estudio del fútbol) reúne desde 1997 a un grupo de investigadores argentinos provenientes de distintas disciplinas (psicología, antropología, sociología, pedagogía, ciencias de la actividad física y el deporte, historia, geografía y comunicación) tratando de hacer converger los distintos aportes de quienes están pensando el tema del deporte en la Argentina, desde diferentes perspectivas y temas (cf. <<http://www.efdeportes.com/aied/>>).

Un ejemplo de ello puede ser el mucho más reciente libro de Miller y Colley (2007), titulado *Football in the Americas: Fútbol, Futebol, Soccer*, en el cual, a pesar de poner de manifiesto y reconocer la necesidad de un abordaje interdisciplinario-transdisciplinario del fútbol visible en la pluralidad de participantes en la obra, el tratamiento que se hace del fútbol en tanto que fenómeno es multidisciplinar únicamente en la observación de la obra en su conjunto, aunque bastante más limitado si analizamos los artículos que lo componen uno por uno —sin apenas comunicación entre sí—.

Más interesantes son las apuestas colaborativas que hacen del fútbol, y del deporte en general, un poderoso instrumento de intervención social (véase, por ejemplo, Carranza y Maza, 2011). En el caso español, empiezan a ser numerosos los ejemplos de procesos de intervención social a través del fútbol. Por ejemplo, conocemos experiencias de su aplicación en jóvenes en riesgo de exclusión social (Balibrea, 2009), población extranjera (Maza, 2002; Medina, 2003; Sánchez, 2010) y mujeres (Santos *et al.*, 2005), entre otros colectivos.<sup>5</sup> En buena medida estas propuestas son experiencias participativas cercanas a la *investigación-acción* e intervienen en ellas agentes sociales, colectivos del tercer sector, profesores de educación física, entrenadores y mediadores sociales, junto con una variedad de científicos sociales provenientes de diversas disciplinas (psicólogos, sociólogos, antropólogos, arquitectos, economistas, etc.).

La instrumentalización transdisciplinaria del fútbol como medio de intervención social se ha aplicado también a la cooperación internacional. Un ejemplo es el proyecto participativo para la construcción de una instalación polideportiva, cuyo elemento central es el fútbol, pero diseñada, fundamentalmente, para promover el desarrollo comunitario del barrio de Manenberg en Ciudad del Cabo (Sudáfrica) (Sánchez y Gozzoli, 2012). En esta experiencia podemos observar un ejemplo de investigación-acción participativa que involucra agentes sociales muy diversos a través de una pluralidad de procesos sociotécnicos y métodos de investigación. En este caso, se trataba de conseguir, a través de los procesos de construcción de la

---

5 Puede verse una compilación de experiencias en Cantarero, Medina y Sánchez (coords.) (2008).

red de agentes implicados y de la metodología utilizada (IAP), que la implementación de este nuevo espacio deportivo funcionara como «socio-praxis» implicativa e instituyente de nuevos procesos sociales, incrementando el potencial del deporte con una metodología y unas técnicas de trabajo en consonancia con lo que Villasante (2006) propone como «desbordes creativos» para la transformación social. Por todo ello, este proyecto de cooperación a través del deporte iba encaminado, más allá de sus funcionalidades deportivas, a paliar las disfuncionalidades sociales, a aumentar la extensión de las redes personales e institucionales con el objetivo último de contribuir al codesarrollo comunitario, real y sostenible, de la población de Manenberg (Sánchez y Gozzoli, 2012).

La propia metodología, mediante entrevistas semiestructuradas, grupos de discusión, sesiones participativas y asambleas implicaba a la población, así como a los diferentes agentes institucionales (Administración, escuelas, universidad, empresas, ONG, etc.), y activaba la red social, que hubo de definir tanto los problemas principales como las soluciones más idóneas. Al mismo tiempo, dotaba de contenido autoorganizativo y de sostenibilidad a la nueva instalación sociodeportiva de Manenberg. El proyecto sociodeportivo, en definitiva, pretendía transitar de una comunidad estética fundada en el sentir en común y en el capital simbólico hacia la creación de una red ciudadana de responsabilidades «éticas» y de compromisos sociales a largo plazo. Un espacio social duradero para el ejercicio de la «función de la autonomía» como piensan Félix Guattari y Suely Rolnik (2006). Un nuevo espacio sociodeportivo que a nivel micropolítico puede proporcionar una renovada red de relaciones sociales capaces de producir novedosas subjetividades (sociales).

Sin embargo, a pesar de que propuestas de este tipo van en aumento, el grueso de las investigaciones se decanta por diseños metodológicos más ligados a las tradiciones propias de cada disciplina. La pluralidad se reconoce e incluso se aplaude, pero como multidisciplinar, no como investigación *transdisciplinar*.

En definitiva, las investigaciones sociales sobre actividad física y deporte en general y sobre fútbol en particular se enfrentan a una complejidad que pocas veces es atendida y, quizá, entendida, y ello a pesar del momento actual de apertura metodológica que incita al pluralismo y a la reflexibilidad epistemológica. Como en el caso citado más arriba que puede servir de



ejemplo (Miller y Colley, 2007), lo que se observa habitualmente es que, más allá del incremento de voces teóricas que consideran la necesidad de promover estudios abiertos y plurales en relación con las ciencias del deporte, las investigaciones que encontramos en la práctica continúan en gran medida enmarcadas en férreos corsés disciplinarios. Más rígidos que rigurosos, confían en la seguridad de lo reglamentado. La transdisciplinariedad y la investigación plurimetodológica, sin embargo, invitan a la aventura científica. Por ello se prescriben, pero difícilmente se practican.

## Bibliografía

- ALBERICH, T. (2000), «Perspectivas de la investigación social», en R. Villasante *et al.*, *Investigación social participativa. Construyendo ciudadanía*/1. Barcelona, El Viejo Topo, pp. 59-72.
- BALIBREA, E. (2009), «El deporte como medio de inserción social de los jóvenes en barrios desfavorecidos, Valencia», *Quaderns de Ciències Socials*, n.º 12, Universitat de València.
- BELTRÁN, M. (2000), «Cinco vías de acceso a la realidad social», en M. García Ferrando *et al.* (comps.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Madrid, Alianza, pp. 15-56.
- BROMBERGER, C. (1998), *Football, la bagatelle la plus sérieuse du monde*, París, Bayard.
- (2000), «El fútbol como visión del mundo y como ritual», en M. A. Roque (coord.), *Nueva antropología de las sociedades mediterráneas: viejas culturas, nuevas visiones*, Barcelona, Icaria, pp. 267-274.
- (2001), *Significaciones de la pasión popular por los clubes del fútbol*, Buenos Aires, Libros del Rojas, Universidad de Buenos Aires.
- A. HAYOT y C. MARIOTTINI (1987), «Allez l'O.M.! Forza Juve! La passion pour le football à Marseille et à Turin», *Terrain*, 8 (abril), pp. 8-41.
- A. HAYOT y C. MARIOTTINI (1995), *Le Match de Football. Ethnologie d'une Passion partisane à Marseille, Naples et Turin*, París, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- BRUNET, I., I. PASTOR y A. BELZUNEGUI (2002), *Tècniques d'investigació social. Fonaments epistemològics i metodològics*, Barcelona, Pòrtic.
- BUXÓ, M. J. (2002), «La conjunció aplicada dels 'co-': comités, col·laboracions, col·legues, co-operacions, co-generació i co-gestió de dades i problemes», *Revista d'Etnologia de Catalunya*, 20, Barcelona, pp. 130-141.
- CANTARERO, L., F. X. MEDINA y R. SÁNCHEZ (2008), *Actualidad en el deporte: Investigación y aplicación*, San Sebastián, Ankulegi.

- CARRANZA, M., y G. MAZA (coords.) (2011), *Deporte, actividad física e inclusión social. Una guía para la intervención social a través de las actividades deportivas*, Madrid, Consejo Superior de Deportes.
- CLIFFORD, J., y G. MARCUS (1991), *Retóricas de la antropología*, Madrid, Júcar.
- DENZIN, N., y Y. LINCOLN (coords.) (2012), *El campo de la investigación cualitativa*. Vol. 1, Barcelona, Gedisa.
- DOMÍNGUEZ, M., y A. COCO (2000), «El pluralisme metodològic com a posicionament de partida. Una primera valoració del seu ús en la recerca social», *Revista Catalana de Sociologia*, 11, pp. 105-132.
- GEERTZ, C. (1998), *La interpretación de la cultura*, Barcelona, Gedisa.
- GUATTARI, F., y S. ROLNIK (2006), *Micropolíticas. Cartografías del deseo*, Madrid, Traficantes de Sueños.
- HAMMERSLEY, M., y P. ATKINSON (1994), *Etnografía. Métodos de investigación*, Barcelona, Paidós.
- HEINEMANN, K. (1991), «Tendencias de la investigación social aplicada al deporte», en AA.VV., *Políticas deportivas e investigación social*, Pamplona, Gobierno de Navarra, pp. 5-42.
- (2003), *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*, Barcelona, Paidotribo.
- LUHMANN, N. (1997), *Observaciones de la modernidad. Racionalidad y contingencia en la sociedad moderna*, Barcelona, Paidós.
- MARDONES, J. M. (1991), *Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Materiales para una fundamentación científica*, Barcelona, Anthropos.
- MARTÍN, M. (2003), «El deporte en las sociedades postmodernas», en M. J. Mosquera, V. Gambau, R. Sánchez y X. Pujadas, *Deporte y postmodernidad*, Madrid, Librerías Deportivas Esteban Sanz, pp. 25-50.
- MATA, D. (2001), «Cap a una especialització en antropologia de camp: L'etnografia de l'esport», *Apunts. Educació Física i Esports*, Barcelona, 63, pp. 6-14.
- (2002), «Deporte: cultura y contracultura. Un estudio a través del modelo de los horizontes deportivos culturales», *Apunts. Educación Física y Deportes*, Barcelona, 67, pp. 6-16.
- MAUSS, M. (1979), *Sociología y antropología*, Madrid, Tecnos.
- MAZA, G. (2002), «El deporte y su papel en los mecanismos de reproducción social de la población inmigrada extranjera», *Apunts. Educación Física y Deportes*, Barcelona, 68, pp. 58-67.
- MEDINA, F. X. (2003), «Actividad físico-deportiva, migración e interculturalidad», en F. X. Medina y R. Sánchez (eds.), *Culturas en juego. Ensayos de antropología del deporte en España*, Barcelona, Icaria, pp. 229-250.

- MENDIZÁBAL, N. (2009), «Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa», en I. Vasilachis, *Estrategias de investigación cualitativa*, Barcelona, Gedisa, pp. 65-105.
- MILLER, R. M., y L. COLLEY (eds.) (2007), *Football in the Americas: Fútbol, Futebol, Soccer*, Londres, Institute for the Study of the Americas.
- REYNOSO, C. (2000), *Apogeo y decadencia de los estudios culturales. Una visión antropológica*, Barcelona, Gedisa.
- (comp.) (1991), *El surgimiento de la antropología posmoderna*, México, Gedisa.
- ROIGÉ, X., et al. (1999), *Tècniques d'investigació en antropologia social*. Barcelona, Edicions de la Universitat de Barcelona.
- SÁNCHEZ, R. (2007), «Tendencias etnográficas postmodernas en la investigación social del deporte», en L. Cantarero y R. Ávila (coords.), *Ensayos sobre deportes. Perspectivas sociales e históricas*, Guadalajara (México), Colección Estudios de Hombre, Universidad de Guadalajara, pp. 17-36.
- (2010), «Políticas ciudadanas, inmigración y cultura. El caso del deporte en la ciudad de Barcelona», *Revista de Dialectología y Tradiciones Populares*, tomo LXV, n.º 2, pp. 337-358.
- y C. GOZZOLI (2012), «Deporte, cooperación y desarrollo local. La experiencia del Playground de Manenberg (Ciudad del Cabo)», en C. Larrea y M. Martínez (eds.), *Contribuciones antropológicas al estudio del desarrollo*, Barcelona, Editorial UOC, pp. 101-118.
- SANTOS, A., et al. (2005), *Mujer, deporte y exclusión. Experiencias europeas de inserción por el deporte*, València, Editorial de la UPV.
- SEGALEN, M. (1998), *Ritos y rituales contemporáneos*, Alianza Editorial.
- TAYLOR, J., y R. BOGDAN (1992), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona, Paidós.
- VILLAR, F. del (1994), «La credibilitat de la investigació qualitativa en l'ensenyament de l'educació física», *Apunts. Educació Física i Esports*, 37, pp. 26-33.
- VILLASANTE, T. (2006), *Desbordes creativos. Estilos y estrategias para la transformación social*, Madrid, Ediciones La Catarata.

# TRABAJAR CON LAS CANTERAS DE CLUBES PROFESIONALES DE FÚTBOL: UNA EXPERIENCIA DE CONSULTORÍA DE PROCESOS PARA ACEPTAR DESAFÍOS Y MANTENER POSIBILIDADES

Caterina Gozzoli  
y Chiara D'Angelo

## 1. Entre el escenario social y el deporte: ¿cuáles son los retos?

La complejidad, el individualismo y la fragmentación son el escenario común en el cual, en la sociedad de hoy en día, cada contexto de vida se constituye y organiza (Luhmann, 1996; Bauman, 2002; Beck, 2003). Por lo tanto, tiene que ser este el escenario en el cual se ubica el fenómeno deportivo (Montserrat, 2003; Díaz, 2003; Heinemann, 2003; Hartmann-Tews, 2006), que no solo refleja, sino que, como un caleidoscopio, con sus efectos de luces y colores, tiende a amplificar dichas características. Por este motivo, el mundo del deporte, para ser comprendido y apoyado, necesita de estudios y discursos que no sean simplistas, sino que sepan reconocer las diferentes culturas, expectativas, niveles implicados (individuales, organizativos y sociales), potencialidades y riesgos que lo caracterizan (Gozzoli y Manzi, 2009; Gozzoli y D'Angelo, 2010; Sánchez y Gozzoli, 2012).

Esto es aún más evidente en el marco del deporte juvenil, en el cual, por un lado, hay una potencial función educativa que puede desarrollar el deporte en la fase de crecimiento y, por el otro, hay una fuerza que empuja a alcanzar el éxito. Como ya evidenciaron Côté y sus colegas, el deporte juvenil debería enfocarse a la obtención de tres resultados: la *performance* (el desarrollo de las mejores prestaciones físico-atléticas), la *participación*

(la frecuencia continuativa de las actividades físicas) y el *personal development* (el desarrollo físico, emocional, intelectual, social, etc.) (Côté y Fraser-Thomas, 2007). Sin embargo, hacer interactuar estos tres aspectos no es, en nuestra opinión, ni automático ni sencillo.

A menudo se verifican, de hecho, implicaciones negativas: lesiones, desórdenes alimenticios, autoestima baja, *burnout*, conductas violentas, abandono de la práctica deportiva, ataques de ansiedad y conflictividad.

De hecho, en los últimos años se han hecho muchas peticiones a nuestra Universidad, en particular por parte de las canteras de los clubes profesionales: abundantes son los episodios de malestar y de fatiga acaecidos entre los jóvenes, pero también entre los adultos y en sus relaciones. Por ejemplo, entre los entrenadores y padres, entrenadores y jóvenes, dirigentes y entrenadores, y entre entrenadores. Cada uno de ellos, desde su postura, nota problemas diferentes que a menudo no llegan a encontrar los espacios y los tiempos adecuados para poderse solucionar.

En este sentido, pretendemos presentar un trabajo de consultoría fruto de muchos años de trabajo en la cantera de un club profesional de fútbol que tiene la finalidad de desarrollar entre diferentes interlocutores una cultura común para la tutela de los jóvenes y el desarrollo de sus talentos, lo cual no puede prescindir de un trabajo conjunto y coherente entre los adultos involucrados, de manera diferente (entrenadores, dirigentes, padres, psicólogos) y de una relación constructiva entre ellos.

La hipótesis inicial es que el bienestar de los jóvenes deportistas, así como el nivel de sus prestaciones, están directamente relacionados con el grado de coherencia que hay entre los adultos involucrados (Hensiksen *et al.*, 2010). Esto, obviamente, no significa anular los diferentes puntos de vista o las distintas motivaciones; se trata solo de explicitarlas, reconocerlas y tratarlas para encontrar propósitos y acciones compartidas y sostenibles en las diferentes posturas.

## 2. La consulta de procesos como metodología para intervenir

Por lo que atañe al método, lo que nos parece más adecuado para afrontar cuestiones como las que acabamos de describir a la luz de nuestra experiencia es la activación de procesos de seguimiento que involucren al

máximo a todo el contexto organizativo del que surge la petición de ayuda. Por lo tanto, hacemos referencia a la metodología de la consulta de procesos (Schein, 1969 y 1987).

Cuando se habla de *consultoría de procesos*, se hace referencia a una particular relación de ayuda a personas, grupos y organizaciones. Hacer consultas significa activar acciones finalizadas para reconfigurar y, donde fuera necesario, para modificar los procesos operativos que caracterizan una organización.

Dichas acciones pueden ser operaciones de traslación en las que, a diferencia de las operaciones de puro traslado, lo que se intenta hacer es traducir los conocimientos que circulan en la organización, entrando en diálogo a través de las prácticas, para hacer que sean más útiles y utilizables en distintas situaciones. También pueden ser, a la vez, operaciones que ordenen, reconfigurando información o situaciones complejas de manera que resulten más claras y legibles, en el caso de que fueran confusas, o agregándolas, a través de la identificación de otras posibles claves de lectura de relaciones o procesos (Schein, 1999).

En este tipo de enfoque, lo que se pone en primer plano, por tanto, es el proceso más que el contenido. La atención se focaliza en el *cómo* más que en el *qué* ocurre dentro de un contexto. En las organizaciones, de hecho, los procesos son bastante marginales; no obstante, las prácticas y las relaciones en juego son decisivas para el alcance de los objetivos. Precisamente estos aspectos, si se tratan con la necesaria sensibilidad, emplean las correctas prácticas reflexivas y dotan de un sentido conciso, por lo que pueden constituir un patrimonio de conocimientos y de instrumentos de los que una organización puede disponer en situaciones complejas que se pueden presentar en el futuro (Shon, 1983; Scaratti *et al.*, 2009).

La consultoría de procesos, por tanto, da mucha importancia a las mismas dimensiones del proceso con el objetivo de facilitar apoyo y respaldo a un grupo o a una organización a la hora de activar los procesos operativos, definiendo los objetos de trabajo y prefigurando hipótesis de cambio y transformación.

Se trata de una manera de intervenir *en* la organización, pero, sobre todo, *con* la organización, que involucra las personas en actividades de descomposición, relectura y recomposición de significados atribuidos a las

prácticas, que aspira a destacar y compartir conocimientos implícitos en un enfoque de *empowerment* del sistema-organización.

La función principal de la consultoría de proceso es implementar y desarrollar las competencias de la organización a través de la valorización de los recursos cognitivos presentes de manera que la organización aprenda a mejorar aprendiendo de sí misma. El cliente alcanza una posición central no solo en la fase de petición de ayuda, sino durante todo el proceso de consulta, convirtiéndose en coprotagonista.

Para obtener un cambio en las competencias y en el método de trabajo es importante que el grupo de trabajo o la organización aprenda a aprender. El sujeto al que se le pide cambiar ya no es el individuo por sí mismo, sino que es el individuo enmarcado en las prácticas y procesos organizativos (Galuppo *et al.*, 2011).

A nivel operativo, la consulta se divide en cuatro fases principales (Schein, 1999). La primera se caracteriza por el proceso de identificación y de construcción de una petición de ayuda. Es fundamental construir espacios para el diálogo entre quien pide ayuda y el consultor, en los que se pueda crear una relación de escucha, comprensión e intercambio. Se trata del momento más importante en la economía de todo el proceso de consultoría y a la vez el más delicado. En esta fase preliminar de interlocución, análisis y conocimiento, el objetivo es alcanzar la construcción de una petición de ayuda, de intervención e individualizar los interlocutores interesados y dispuestos a afrontar en primera persona el proceso global (Kaneclin *et al.*, 2010).

La segunda fase es la negociación de la propuesta operativa (construcción del encargo). Una vez que esté claro por parte del cliente y del consultor la petición de intervención, hay que aclarar cuál es el recorrido que hay que emprender y las modalidades operativas que utilizar. El método de la consultoría de procesos prevé una presencia activa y constructiva de los sujetos que componen la organización. Por tanto, es importante llegar a un acuerdo, a través de procesos de negociación, acerca de cuáles tienen que ser los participantes, cuáles las metodologías, las propuestas y a la tipología de *setting* que utilizar. Se trata de un proceso que aspira a marcar las líneas de un trabajo consensuado por parte de todos los individuos involucrados en el proyecto de trabajo. Tampoco en esta fase impone el consultor su

solución, sino que, a través de relaciones de intercambio y colaboración, valoriza los conocimientos del cliente y de la organización, implicando al primero en la formulación de hipótesis operativas.

La tercera fase es el momento de la realización de la intervención. Una vez que se hayan acordado las propuestas operativas e identificado los grupos implicados en la intervención, será posible recoger los primeros datos e informaciones procedentes del contexto. Para mantener las relaciones entre los varios niveles de la organización (los niveles que, por ejemplo, no están directamente implicados) es importante monitorizar la evolución del proceso de consultoría para evitar que haya distancias demasiado grandes entre los que están implicados en el proceso, los clientes y los actores organizativos.

Finalmente, la cuarta fase coincide con el cierre de la evaluación del proceso. Es en este momento en el que se evalúa el proceso y se resaltan las adquisiciones, los cambios que se han verificado y los objetivos alcanzados. Es importante resaltar y valorizar, a ser posible, todos los niveles de la organización, los resultados obtenidos, ya que esto permite dar un sentido a todo el proceso de consulta y ordenar lo que se ha aprendido y los conocimientos que se han desarrollado.

A estas alturas del camino emprendido es fundamental que el cliente se sienta capaz de diagnosticar y afrontar cuestiones relacionadas con los procesos organizativos también sin la ayuda del consultor, que, sin embargo, sigue a disposición del cliente para futuras colaboraciones.

Son muchos los ámbitos en los que se puede aplicar esta metodología. En bastantes casos se ha utilizado en el mundo del deporte. Un ejemplo de este tipo de consulta es el que ha sido propuesto por el Irish and Northern Ireland Sport Council,<sup>1</sup> que se ha desarrollado en Irlanda entre el 2008 y el 2012 y que tuvo como resultado una *coaching strategy* compartida a nivel nacional gracias a la implicación de entrenadores, jugadores, deportistas de equipos internacionales y órganos del Gobierno en un complejo proceso de consultoría.

---

1 <[http://www.irishsportscouncil.ie/Governing\\_Bodies/NGB\\_Overview/Coaching\\_Ireland\\_Strategy.pdf](http://www.irishsportscouncil.ie/Governing_Bodies/NGB_Overview/Coaching_Ireland_Strategy.pdf)>.



Otros intentos parecidos se han llevado a cabo también en dos proyectos promovidos en Australia<sup>2</sup> por la Comisión Deportiva relacionados con la creación de una línea de división por clubes y asociaciones con respeto a las políticas de deporte juvenil y a la conexión entre deporte y minusvalía.

En los casos mencionados, en los proyectos de consultoría han participado diferentes instituciones sociales. Gracias al encuentro y al intercambio con diferentes figuras profesionales, haciendo reflexiones de tipo transversal sobre las prácticas utilizadas, los participantes han podido individualizar y delinear algunas líneas de conductas comunes para el futuro.

También en el caso que vamos a presentar a continuación, aunque se trate de una organización deportiva de dimensiones más limitadas, se ha acompañado al sector juvenil de la organización a un proceso de cambio e innovación, individualizado líneas de acción y metodologías de trabajo nuevas junto con los actores que cada día trabajan en ella.

### 3. Consultoría en la cantera de un club de fútbol profesional

En Italia, el fútbol, además de ser el deporte más seguido y amado, es también el más practicado entre los jóvenes. La Federazione Italiana Gioco Calcio (FIGC) cuenta con más de setecientos veinte mil socios en las canteras de los clubes, un movimiento de jóvenes y de adultos que dedican muchas horas de sus vidas en los terrenos de juego de las casi nueve mil sociedades deportivas.

En las canteras de los clubes profesionales se verifican situaciones particulares. Más que en los equipos *amateurs*, en estos clubes es muy fuerte la necesidad de gestionar a la vez más relaciones y planos de trabajo diferentes: aspectos técnicos y organizativos, sociales y educativos, otros relacionados con las prestaciones o con la promoción a nivel territorial, etc.

En esta realidad organizativa, los técnicos, la junta directiva, los jóvenes y las familias están absorbidos por una red de relaciones diferentes y

---

2 <[http://www.ausport.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/351265/Sports\\_CONNECT\\_Education\\_Report\\_FINAL.pdf](http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/351265/Sports_CONNECT_Education_Report_FINAL.pdf)>.

complejas donde el objetivo final es favorecer y tutelar el talento de los jóvenes jugadores.

Estas son las premisas para el trabajo de consultoría cuatrienal desarrollado del 2008 al 2011 entre el ASAG (Alta Scuola di Psicologia Agostino Gemelli) de la Università Cattolica del Sacro Cuore y la cantera de uno de los clubes de fútbol más renombrado de Italia.

En la temporada deportiva 2008-2009 en diferentes equipos de la cantera surgieron diferentes situaciones conflictivas entre entrenadores y familias, además de algunos casos críticos de jóvenes deportistas: lesiones recurrentes, dificultades de gestionar el estrés durante las competiciones, problemas a la hora de administrar el compromiso del deporte con los estudios. El nuevo responsable se dirigió a nuestro equipo de psicólogos para que le ayudáramos a realizar posibles intervenciones para tratar situaciones críticas y mejorar el clima de los equipos: ambas son condiciones indispensables para recuperar los buenos resultados deportivos que últimamente estaban escaseando.

El primer desafío que hemos tratado como consultores ha sido ayudar a nuestros interlocutores a entender cómo había que comprender mejor el *grito de alarma* frente a una situación de emergencia y de crisis. Por un lado, han sido propuestas inmediatamente acciones que trataran el problema de manera temporal (charlas individuales con los atletas y con los padres implicados en situaciones problemáticas). Por el otro, se ha decidido examinar en un tiempo más largo la situación para comprender mejor el malestar y para planificar un proyecto, estudiando cómo un sector juvenil puede encargarse del tema del desarrollo de sus deportistas de manera sinérgica, trabajando sobre la calidad del servicio propuesto.

### 3.1. El análisis de la petición de ayuda

Entre enero y mayo del 2009 hemos trabajado con los solicitantes sobre lo que la literatura define como «análisis de la petición», un largo y valioso trabajo que ha involucrado a todos los actores (deportistas, entrenadores y familias) para reconstruir las diferentes representaciones que circulan del club y de la cultura de la promoción de los jóvenes talentos.

Para ello hemos tenido que realizar un estudio específico que ha previsto: 15 entrevistas con diferentes figuras profesionales implicadas en el

sector juvenil (3 dirigentes, 10 entrenadores, 1 psicólogo, 1 educadora referente para los deportistas que viven lejos de sus familias en una residencia), 4 *focus-groups* con 50 jóvenes atletas que viven en la residencia del club, 15 sesiones de observaciones etnográficas de partidos y entrenamientos en el césped y 25 entrevistas con los padres de los deportistas.

De un análisis transversal de los datos recogidos han emergido una fuerte importancia simbólica de la pertenencia a un club histórico de fama internacional y su idealización, que, sin embargo, no encuentran su traducción en acciones concretas y concisas. Sobre todo, entre entrenadores y dirigentes y, en menor medida, entre los deportistas y sus familias, ha surgido una representación del desarrollo del talento muy individualizada. Es un proceso que el contexto organizativo lleva a cabo de manera mecanicista, cada uno contribuyendo con lo que es de su competencia (aspectos técnicos-tácticos del equipo técnico, aspectos médicos de la dirección médica, aspectos directivos del equipo directivo) sin ningún espacio de interconexión o de diálogo.

Las culturas profesionales que componen la cantera del club aparecen contrapuestas entre sí. Ponen en escena lógicas de rivalidad y competición típicas del mundo del deporte. En esta cultura orientada hacia el resultado se ha notado la falta de una buena previsión de tiempos y espacios de trabajo específicos en los que las diferentes figuras (entrenadores, psicólogos, educadores y dirigentes) pudieran coordinarse para poner a punto proyectos para el desarrollo y el crecimiento de los deportistas.

Aplicando el sistema de la consulta de procesos, a esta primera fase de recogida y elaboración de datos ha seguido una importante fase de intercambio y socialización de lo que había surgido directamente con los solicitantes para mostrar las diferentes visiones y representaciones de cómo una cantera puede encargarse del desarrollo de sus deportistas.

Por lo general, falta una visión global de la organización de la cantera, y los diferentes actores tienen distintas visiones de una misma realidad. Para los deportistas y los padres, la experiencia en la cantera es, por un lado, única y estimulante y, por el otro, también puede ser causa de frustraciones y fracasos respecto a la vida que tienen los jugadores profesionales. Para los entrenadores, el trabajo con la cantera es un reto constante, están divididos entre la presión de los resultados que se les piden y la necesidad de

trabajar con el joven futbolista en una óptica formativa que prevé, generalmente, algunos pasos intermedios que no siempre aseguran resultados inmediatos. Para el equipo directivo, trabajar en un sector juvenil significa un balance económico que cuadrar, la presión constante de los medios de comunicación, etc.

Antes de entrar en el detalle de algunas de las acciones del proyecto desarrolladas, queremos evidenciar una observación fundamental. El éxito de esta primera fase de trabajo ha sido la individuación por parte de los solicitantes, más que de las áreas críticas que tratar, del objeto sobre el que había que intervenir. El equipo directivo se ha dado cuenta de que todos los actores en escena coparticipan en el proceso de desarrollo y de gestión del talento y de que, por lo tanto, hacer un proyecto para el desarrollo de las cualidades de toda la cantera es un paso fundamental para destacar en el panorama del deporte juvenil.

Esto nos ha permitido emprender el proyecto teniendo bien en cuenta la necesidad de implicar a todos los actores que giran en torno a los jóvenes futbolistas y de crear dispositivos de intercambio que pusieran en diálogo las recíprocas representaciones.

### 3.2. La intervención de la consultoría

Después del largo y complejo trabajo de construcción de la petición ha ido desarrollándose el proyecto operativo de consultoría en las dos temporadas deportivas (2009-2010 y 2010-2011). A continuación se presentarán algunas de las intervenciones específicas desarrolladas para comprender cómo se ha desarrollado concretamente el trabajo de consultoría que ha visto la coparticipación de diferentes niveles organizativos y un constante esfuerzo de crear conexiones y espacios de intercambio entre ellos.

El tema del desarrollo del talento y de su gestión es el hilo conductor que ha unido los diferentes dispositivos de consultoría activados y ha hecho emerger entre los actores implicados visiones y prácticas diferentes. Este primer paso de explicitación ha sido muy importante para dar visibilidad a las diferencias, poder comenzar a tratarlas, y, sobre todo, para individualizar la posibilidad de experimentar nuevas acciones que puedan implicar a todos los actores.

### 3.2.1. La formación de los entrenadores

El equipo técnico se ha implicado en un camino formativo durante dos temporadas (desde noviembre de 2009 hasta mayo de 2011, coincidiendo con los meses de actividad deportiva del equipo). Los 24 técnicos han sido divididos en dos grupos: los entrenadores de desarrollo base (6-12 años) y los que entrenan a nivel agonístico (13-19 años). La formación se ha realizado a través de encuentros mensuales de tres horas; ha sido un trabajo de reflexión y redefinición de la identidad profesional y del papel de entrenadores con respecto al proceso de desarrollo del talento, que es el objetivo principal del trabajo en la cantera de cualquier equipo profesional.

Desde la individuación, por parte de los técnicos, de historias de éxito o fracaso en su carrera profesional, ha sido posible identificar sus representaciones de lo que consideran un entrenador, de qué es, según ellos, el talento. Han podido interrogarse sobre cuál ha de ser el papel del entrenador en relación con el camino de desarrollo de un joven futbolista y cuál ha de ser su relación con los demás actores.

Se han individualizado, de esta manera, algunas competencias claves de naturaleza psicosocial para interpretar su papel (comunicación eficaz, capacidad de motivar, liderazgo, gestión de un grupo) y algunas prácticas profesionales específicas (gestión de charlas individuales, gestión del equipo, relaciones con los padres). Aunque el trabajo de formación haya sido diferente según el grupo considerado, es posible evidenciar algunos elementos comunes del proceso.

El dispositivo grupal activado (con la participación de un máximo de 10-12 técnicos por grupo) ha sido una ocasión importante para los entrenadores, que han podido dialogar entre ellos intercambiando opiniones y prácticas profesionales (ocasión rara en la frenética vida del mundo del deporte). En la óptica de la consultoría de proceso, la formación ha permitido no solo la explicitación de las representaciones sobre sus papeles y la construcción progresiva de nuevos conocimientos y competencias, sino que también ha activado un proceso de circulación de conocimientos y reglas de trabajo para establecer diferentes caminos basados en el intercambio (por ejemplo, cómo gestionar las primeras semanas en que el grupo tiene que conocerse, los grupos de los titulares y de los reservas, la baja de los jugadores cuando se termina una temporada).

Durante la formación, además, ha habido momentos de encuentro y de discusión con los dirigentes, ocasiones que tampoco suelen ser muy frecuentes en el día a día. Las figuras de los formadores han facilitado el diálogo entre los entrenadores y los dirigentes, empezando por cuestiones relacionadas con las prácticas profesionales, como, por ejemplo, la gestión de las reglas entre el equipo o de las relaciones con los padres.

Estas ocasiones han sido un momento importante donde se han puesto de manifiesto las expectativas recíprocas hacia los diferentes papeles profesionales: ¿qué espera un dirigente de sus entrenadores según las diferentes categorías que entrena?, ¿qué esperan los entrenadores del equipo directivo? A pesar de la dificultad de gestionar estas reuniones caracterizadas por situaciones de incomprensión y escasa apreciación, un éxito ha sido alcanzado: la institución de momentos estables de coordinación entre entrenadores y equipo directivo.

### 3.2.2. La inserción de algunas figuras con perfil psicopedagógico

Otra importante acción del proyecto de consultoría ha sido el contar con un profesional con competencias psicopedagógicas en el equipo técnico del sector agonístico para la gestión de las dinámicas relacionales del equipo, de algunas situaciones individuales más delicadas y de las relaciones entre el entrenador y los jugadores, para realizar una toma de responsabilidades global y multidisciplinar de los futbolistas.

Las cuatro figuras individualizadas por los consultores han pasado un primer periodo de prueba en los terrenos de juego, como observadores, para conocer mejor las dinámicas específicas del equipo (cohesión, dinámicas de liderazgo, relación con el entrenador, cooperación entre técnicos y preparadores físicos) y, en general, en toda la cantera (viendo las figuras profesionales implicadas, sus papeles y sus funciones).

Durante los primeros tres meses de la temporada 2009-2010 han efectuado alrededor de dos observaciones semanales de 2 o 3 campos durante los entrenamientos y los partidos. Este primer periodo ha permitido a cada uno de los profesionales concretar algunos ámbitos de intervención sobre los que realizar hipótesis junto con el equipo técnico, caminos de trabajo comunes (por ejemplo, más integración entre el grupo de los titulares y el de los reservas durante los entrenamientos, más unión durante

los momentos difíciles, formación de un microgrupo de líderes en el campo, creación de momentos de escucha del grupo por parte de los técnicos, etc.). Estos caminos de trabajo han sido discutidos en diferentes reuniones de todos los técnicos, que han sido así implicados en el proyecto y en la realización de iniciativas específicas durante toda la temporada.

Paralelamente al trabajo en el campo, el equipo de psicopedagogos ha sido acompañado por un dispositivo de monitorización y supervisión (encuentros mensuales con dos supervisores) para compartir las experiencias vividas en los diferentes equipos y los problemas encontrados.

La introducción de nuevos profesionales en grupos de trabajo consolidados no ha resultado sencilla, más aun, considerando que eso ha ocurrido en una cultura organizativa poco acostumbrada a interactuar con profesionales del mundo «psico» (¿qué es competencia de los psicólogos?, ¿qué se les puede preguntar?, ¿en qué medida esto puede afectar la autoridad y al liderazgo de las figuras técnicas en la gestión del equipo?).

El trabajo de supervisión ha sido importante también para el enfoque de algunas cuestiones transversales útiles para informar a los entrenadores en los momentos de formación, como, por ejemplo, la gestión de los momentos de diálogo con el equipo y con los futbolistas individualmente, las relaciones entre el primer entrenador y el segundo, etc. A través de la intervención de los supervisores en las sesiones formativas ha sido posible activar dispositivos de conexión entre los actores organizativos.

En la temporada siguiente (2010-2011), el grupo constituido por un psicólogo y un pedagogo ya presentes en el organigrama de la cantera y dos psicólogos más que habían tomado parte en el trabajo de observación y acompañamiento en el campo se ha constituido como grupo estable de trabajo.

El equipo de consultores, con un dispositivo de supervisión metodológica, ha ayudado a los profesionales a definir sus espacios de intervención (como, por ejemplo, la relación con los padres al principio de la temporada, las reuniones mensuales con el equipo técnico, las charlas individuales con los deportistas en situaciones críticas, y con los jóvenes que van a salir de la cantera), a armarse con los instrumentos y las metodologías necesarias para trabajar (informes, fichas de observación, etc.). El trabajo de consultoría, en este caso, se ha ido transformando poco a poco durante los dos años de

trabajo. Se ha pasado de un dispositivo provisional pensado como integración en el trabajo de formación y de mejora de las competencias de los entrenadores (temporada 2009-2010) a la constitución de un nuevo grupo de trabajo en el organigrama de la cantera.

Esto testimonia una evolución del contexto organizativo y de la creación de una cultura cada vez más atenta a las dimensiones relacionales del proceso de desarrollo del talento deportivo.

### 3.2.3. La potenciación del Proyecto Residencia

En el trabajo de consultoría, la intervención con mayor implicación directa de los jóvenes futbolistas ha sido la revisión y la potenciación del proyecto de la residencia donde viven los deportistas con más talento de la cantera. Cuando empezó la consultoría, los 50 jóvenes que vivían en la residencia tenían el apoyo de una sola figura educativa que (dada la relación 50:1) tenía principalmente funciones de control (regreso a la residencia en los horarios pactados, monitorización de las presencias en el colegio, etc.), y también desde el punto de vista organizativo (justificación de ausencias, visitas a las familias).

Desde los primeros *focus groups*, los jóvenes han manifestado el deseo, en su tiempo libre, de apuntarse a actividades de ocio que fueran más allá de la práctica deportiva.

En la temporada 2009-2010 ha empezado un taller sobre el tema del talento que implicó a los 50 jóvenes, divididos en tres grupos de manera homogénea, teniendo en consideración las edades y los equipos de pertenencia.

Se han organizado reuniones mensuales (desde octubre de 2009 hasta mayo de 2010) de tres horas, durante las cuales, a través de diferentes actividades (definición de talento: *brainstorming*, de las historias de sus ídolos a la definición de las características de un joven con talento; cine fórum, discusiones, creación de carteles, encuentro y diálogo con exfutbolistas) se ha desarrollado una reflexión sobre cómo los jóvenes viven sus experiencias como futbolistas y cómo se imaginan su futuro.

Gracias al trabajo de explicitación de sus representaciones sobre el tema de quién es un «joven talento potencial» y de cuáles son las personas y los elementos que le pueden ayudar en su camino de desarrollo, ha emergido una visión muy individualista de sus vidas, principalmente



caracterizadas por momentos de soledad y de separación de los demás jóvenes. Tener suerte y tener un buen representante han sido los elementos que, según los jóvenes, marcan la diferencia para tener éxito en el mundo del fútbol, mientras que el apoyo de figuras más cercanas como los padres o los entrenadores no ha aparecido como elemento decisivo.

En la óptica de la creación de espacios de diálogo entre los diferentes actores a través del proyecto de consultoría, algunos de los elementos que han sido destacados durante las reuniones con los jóvenes han sido analizados con los entrenadores durante las sesiones de formación para enseñar algunas representaciones y opiniones que, de otra manera, no se podían conocer.

Por esta razón, al término de la experiencia de consultoría con los jóvenes, se ha organizado una fiesta durante la cual los 50 jóvenes han sido invitados a dialogar con exfutbolistas. Siempre a través de la mediación del equipo de consultores, esta fiesta ha sido un momento importante para que jóvenes y entrenadores iniciaran un diálogo sobre las expectativas que cada uno de ellos tenía para el futuro.

A la luz de los resultados obtenidos durante el primer año de trabajo, el equipo de consultores ha convencido a los dirigentes de la necesidad de potenciar el proyecto educativo realizado en la residencia con los jóvenes. De esta manera, en la temporada 2010-2011 se ha creado un nuevo equipo formado por tres psicólogos y tres educadores con el objetivo de, a través de turnos rotatorios, hacerse cargo de los jóvenes durante las veinticuatro horas del día.

Como para el equipo que había realizado su trabajo en los campos, también en este caso los consultores han acompañado a este nuevo grupo con su supervisión, reflexionando con ellos sobre el papel que debe tener un educador en la vida de un joven jugador: ¿cuáles son sus espacios?, ¿cuáles tienen que ser las relaciones con los padres?, ¿qué relaciones hay que tener con el equipo técnico y los entrenadores?

### 3.3. Cierre y evaluación de la intervención

Durante las iniciativas realizadas (formación de los entrenadores, supervisión de los psicólogos y pedagogos en los terrenos de juego, potenciación del Proyecto Residencia) periódicamente se han dedicado algunos

momentos a la evaluación del proyecto entero y se ha organizado también un momento final de fiesta para la comparación de las diferentes experiencias vividas.

De forma paralela, constantemente se ha puesto al día a los dirigentes sobre el funcionamiento y la marcha del proyecto para que tuvieran visibilidad de todo el trabajo global y también para que tomaran parte en un trabajo sinérgico colaborando en la construcción de una nueva cultura. Por ello, los consultores establecieron tres informes intermedios y un informe final de presentación sobre la marcha del proyecto en los que se ha dado bastante importancia a temas organizativos delicados que tenían que ser tratados.

Este material ha sido el comienzo de periódicos encuentros de discusión y de replanificación con los solicitantes, momentos fundamentales para el éxito del proyecto. A partir de estas reuniones se ha decidido, junto con los dirigentes, construir los dos equipos de psicólogos y pedagogos (uno que trabaja establemente con los técnicos en el campo y otro en la residencia con los jóvenes), que desde siempre apreciaron un cambio radical y muy favorable en la organización. Se ha dedicado más atención a los jóvenes, a la potenciación de sus talentos gracias a nuevos equipos que se ocupan de la esfera psicoemocional de los futbolistas y que también se ocupan de sus relaciones con los demás actores implicados en el proceso de desarrollo de los jóvenes talentos. Ponen en comunicación a los deportistas y al equipo técnico, los entrenamientos y la vida familiar, la escuela y la actividad deportiva.

El trabajo de supervisión de los dos equipos durante la temporada 2010-2011 ha representado la modalidad que ha permitido la salida gradual y progresiva de los consultores. De una intervención directa con los jóvenes y sus entrenadores se ha pasado a una fase en la que, como consultores, hemos dejado en mano de figuras internas a la organización la sensibilidad, las metodologías y los instrumentos para poder leer y gestionar de manera más conjunta el trabajo con los deportistas.

#### 4. Límites de la intervención y balance final

Como ocurre a menudo, tras la finalización del proyecto, la distancia física y emotiva que tomamos nos permite examinar mejor sus límites y sus potencialidades. El constante trabajo con dirigentes ha representado

una condición fundamental para el desarrollo del proyecto y para la implantación de cambios importantes para la organización.

Otro punto de fuerza del proyecto que ha permitido su desarrollo durante tres años ha sido la construcción de un numeroso equipo de consultores multidisciplinares (en total, entre el 2008 y el 2011 han trabajado en el proyecto 13 personas implicadas en varios niveles).

La ampliación en el tiempo de nuestro equipo nos enfrentó al riesgo de perpetuar dinámicas de fragmentación típicas de nuestro contexto de intervención. Por este motivo ha sido fundamental reorganizarnos internamente y aplicar funciones de coordinación interna que nos han permitido mantener una visión global del trabajo que estábamos realizando.

Otro punto fuerte ha sido la duración del periodo del proyecto de consultoría. En el mundo del deporte profesional, donde los más afortunados tienen contratos de dos años, pero donde generalmente se habla de contratos por temporadas, la inversión económica y el tiempo que nos han concedido ha sido realmente una ocasión preciosa.

Esto ha sido el prerequisite mínimo que nos ha permitido introducir progresivamente diferentes cambios organizativos. Estas acciones representan el éxito más visible de un cambio que sigue desarrollándose con respecto a la cultura del talento por parte de todos los actores de la cantera.

El gran *turnover* que caracteriza estos contextos organizativos representa también la principal limitación de un proyecto como el que hemos presentado. Es un gran esfuerzo acompañar a los profesionales en un gradual y lento proceso de redefinición de sus mismas representaciones, y frecuentemente nos encontramos con cambios imprevistos de papeles y de posturas. Consideramos que, para que un proyecto largo y caro como el que hemos empezado no se pierda y pueda dar sus frutos con el tiempo, es indispensable contar con la dimensión grupal de los diferentes actores profesionales implicados (el grupo de los entrenadores, los dirigentes, el equipo multiprofesional, etc.). De esta manera se irá creando una herencia de pensamientos y de cultura acerca del talento que se pueda contrastar con los impulsos individualistas y de fragmentación típicos de este sector.

## Bibliografía

- BAUMAN, Z. (2002), *Modernità liquida*, tr. it. Bari, Laterza.
- BECK, U. (2003), *Individualization*, Londres, Sage.
- CÔTÉ, J., y J. FRASER-THOMAS (2007), «Youth involvement in sport», en P. Crocker (ed.), *Sport psychology: A Canadian perspective*, Toronto, Pearson, pp. 270-298.
- DÍAZ, A. (2003), «Modernidad y postmodernidad», en J. Mosquera, V. Gambau, R. Sánchez y X. Pujadas (eds.), *Deporte y postmodernidad-VII Congreso AEISAD*, Madrid, Librería Deportiva Esteban Sanz, pp. 155-162.
- GALUPPO, L., M. GORLI y S. RIPAMONTI (2011), «Playing Dissymmetry in Action Research: The Role of Power and Differences in Promoting Participative Knowledge and Change», *Systemic Practice and Action Research*, 24 (2), pp. 147-164.
- GOZZOLI, C., y C. D'ANGELO (2010), «La mediación en el ámbito deportivo como recurso para el vínculo socio-organizativo», en X. Pujadas i Martí (coord.), *La metamorfosis del deporte. Investigaciones sociales y culturales del fenómeno deportivo contemporáneo*, Barcelona, UOC, pp. 163-181.
- HARTMANN-TIEWS, I. (2006), «Social stratification in sport and sport policy in the European Union», *European Journal for Sport and Society*, 3 (2), pp. 109-124.
- HEINEMANN, K. (2003), *Sport and Welfare Policies-Six European Case Studies*, Schorndorf, Hofmann.
- HENSIKSEN, K., N. STAMBULOVA y K. K. ROESSLER (2010), «Holistic approach to athletic talent development environments: a successful sailing milieu», *Psychology of Sport and Exercise*, 11(3), pp. 212-222.
- KANEKLIN, C. G., L. GALUPPO y A. DE CARLO (2010), «Dalla committenza al commitment: l'avvio di una ricerca-azione», en C. Kaneklin, C. Piccardo y G. Scaratti (eds.), *La ricerca azione: cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*, Roma, Raffaello Cortina Editore, pp. 127-153.
- LUHMANN, N. (1996), *Sociologia del rischio*, Bruno Mondadori.
- MANZI, C., y C. GOZZOLI (eds.) (2009), *Sport: prospettive psicosociali*, Milán, Carocci Editore.
- MONSERRAT, H. (2003), «El deporte en las sociedades postmodernas», en J. Mosquera, V. Gambau, R. Sánchez y X. Pujadas (eds.), *Deporte y postmodernidad-VII Congreso AEISAD*, Pamplona, AEISAD, pp. 25-47.
- SÁNCHEZ, R., y C. GOZZOLI (2012), «Deporte, cooperación y desarrollo local. La experiencia del Playground de Manenberg», en C. Larrea y M. Martínez (eds.), *Contribuciones antropológicas al estudio del desarrollo*, Barcelona, UOC, pp. 101-117.

- SCARATTI, G., M. GORLI y S. RIPAMONTI (2009), «The power of professionally situated practice analysis in redesigning organisations: A psychosociological approach», *Journal of Workplace Learning*, 21(7), pp. 538-554.
- SCHEIN, E. (1969), *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, Reading (Massachusetts), Addison-Wesley.
- (1987), *Process Consultation. Vol. 2: Lessons for Managers and Consultants*, Reading (Massachusetts), Addison-Wesley.
- (1995), «Process consultation, action research and clinical inquiry: are they the same?», *Journal of Managerial Psychology*, 10 (6), pp. 14-19.
- (1999), *Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship*, Reading (Massachusetts), Addison-Wesley.
- SCHON, D. (1983), *The reflexive Practitioner*, Nueva York, Basic Book.

# EL TRABAJO DEL TUTOR EN EL REAL ZARAGOZA, S.A.D., O CÓMO GANAR CON CABEZA

Juan Gallego

## 1. Introducción

Desde la temporada 2009-2010, el Real Zaragoza, S.A.D., cuenta con un tutor que apoya a los jugadores que conviven en la Residencia Ramón Pignatelli de Zaragoza. El club percibió la necesidad de que un profesional, con formación universitaria, asumiera las responsabilidades de tutor acompañando al jugador durante su difícil proceso de llegar a ser futbolista. El tutor es un asesor, orienta y brinda apoyo, afectividad y comprensión, elementos todos ellos que forman parte importante del desarrollo integral del sujeto. Además, gestiona todo lo relacionado con la educación, la sanidad, el INAEM, asuntos legales, etc. Sus responsabilidades se encuentran a caballo entre el club y los entrenadores, la familia, los jugadores, la residencia y el centro escolar. La capacidad de mantener un buen equilibrio entre todos estos estamentos requiere que realice diferentes funciones según cuál sea el interlocutor. En este artículo describiremos todas ellas. Como se puede interpretar, este texto no es un documento científico sobre fútbol, sino la constatación del papel que desempeñan otros profesionales con formación en educación y ciencias sociales, tradicionalmente no vinculados al fútbol, en la formación integral del futbolista. En este sentido tiene un marcado carácter aplicado porque lo que narramos son las actuaciones reales que llevamos a cabo en el Real Zaragoza, S.A.D. Antes de hablar de todas ellas conviene hacer una breve introducción de la Residencia donde viven los jugadores que vienen de fuera de Zaragoza.

## 2. La Residencia Ramón Pignatelli

La Residencia Ramón Pignatelli, donde habitan los jugadores del club, se encuentra ubicada en la ciudad de Zaragoza y pertenece a la Diputación Provincial de Zaragoza. El Real Zaragoza, S.A.D., tiene un acuerdo con la Diputación para el uso de las instalaciones. Disponemos de un total de ocho habitaciones dobles y una sala de estudio. El resto de espacios es común: comedor, salas de estar, etc.

La media de jugadores que han vivido en la residencia durante los últimos años es de 14-16: aragoneses (de fuera de Zaragoza), catalanes, extremeños, senegaleses, argentinos, etc. La mayoría son cadetes y juveniles (entre 14 y 18 años de edad).

Vivir en esta residencia supone que hay que respetar una normativa importante, aparte de la que el propio club exige a sus jugadores, en lo que concierne a la limpieza de habitaciones, horario de comida, uso del servicio de lavandería, etc. La Residencia es universitaria y la convivencia de nuestros jugadores con estos estudiantes de otras regiones y del extranjero es beneficiosa.

La Residencia espera del tutor que asuma el papel de representante del club, capaz de coordinar diferentes acciones entre ambas instituciones en lo relativo a los horarios de comidas, de entradas y salidas, etc., de los jugadores. El tutor actúa como supervisor y mediador de conflictos cuando surge un problema con los jugadores. Dada su importancia en los diversos ámbitos de la vida cotidiana de los jugadores, es conveniente que los profesionales de la Residencia le mantengan informado de cuanto acontezca en su día a día, para lo cual es esencial que se establezcan buenas relaciones con los trabajadores de esta.

## 3. Relaciones con el club y con los entrenadores

El tutor es un trabajador del club que no tiene un horario fijo; una figura que se integra en el organigrama y que mantiene una relación muy próxima a los jugadores de fuera de Zaragoza interactuando con ellos cotidianamente. Es el responsable de la gestión de la vida diaria de estos futbolistas.

El club asume la totalidad de los gastos de los jugadores y espera del tutor que lleve a cabo el control, la supervisión, la organización cotidiana y el apoyo educativo del jugador. Es un intermediario entre los jugadores y el club en la gestión de diferentes cuestiones personales, como los permisos de salida, la transmisión de información, etc. Informa a los responsables del club y a los entrenadores de la evolución cotidiana de sus jugadores.

La relación con los entrenadores ha de ser necesariamente fluida, porque el tutor es el responsable de «organizar» la vida de los futbolistas y de hacer un seguimiento apropiado informando a los entrenadores sobre cualquier tema que pueda resultar de su interés.

#### 4. Relaciones con los centros escolares

Los alumnos alojados en la Residencia se encuentran matriculados en el curso académico correspondiente en función de su edad. Todos acuden a centros públicos, sin recibir ningún trato de favor o adaptación «especial» por su situación de deportista. A diferencia de otros clubes, el Real Zaragoza apuesta por matricular a sus jugadores en este tipo de centros porque los considera los más apropiados para la formación educativa de sus deportistas.

Desde el club se les asiste a la hora de realizar los trámites de matriculación y en el posterior seguimiento académico, bien con los tutores, profesores y/o equipos directivos de los centros educativos (sean colegios o institutos, según la edad de los jugadores). También se les brinda orientación académica una vez acabado el curso, o, si es preciso, durante los meses que dura este, ya que, al igual que sucede con la población escolar en general, en ocasiones necesitan de apoyo. Desde el club se les exige que adquieran una formación académica adecuada a su capacidad, para lo cual se les recomienda o asesora sobre las diferentes opciones en función de sus aptitudes e intereses, al mismo tiempo que se intenta hacer compatibles los horarios de entrenamientos y estudio. El objetivo prioritario es que el jugador alcance el máximo nivel académico posible.

En contrapartida, el centro escolar espera del tutor que asuma el papel de colaborador para reorientar acciones o actitudes incorrectas del alumno, como pueden ser las ausencias injustificadas o la falta de disciplina, entre otras.



## 5. Vinculaciones con las familias

Cuando un joven decide salir de su casa para jugar al fútbol, toda la familia se ve sometida a un cambio brusco, complicado y arriesgado, aunque también ilusionante. La familia accede a los deseos e ilusiones del hijo y acepta voluntariamente su alejamiento. Es un proceso difícil de distanciamiento que afecta a los padres, que se preocupan, lógicamente, por el bienestar del hijo y por su formación académica, ya que durante ese periodo pierden su seguimiento. Este complicado proceso conlleva una parte de asistencia por parte del club, que directamente recae en la figura del tutor, figura de referencia que suple algunas de las funciones que meses antes realizaba la familia. En cierta medida, se comporta como sustituto de la familia, dando afecto y resolviendo cuestiones puntuales, como la concesión de permisos para salir de excursión. Pero el tutor no sustituye a los padres, pues estos siguen de cerca la vida de sus hijos, por ejemplo, en relación con la comunicación con el centro escolar.

El tutor media entre los padres y el Real Zaragoza, S.A.D., y el centro escolar y es la persona del club más accesible en lo que atañe a la comunicación con las familias, ya que telefónicamente se halla permanentemente disponible para atender las consultas paternas y mitigar las diversas preocupaciones que surgen en la familia del jugador.

La relación de los padres con el tutor nos puede indicar las características familiares: si se preocupan de los estudios o no, si presionan demasiado al hijo para triunfar en el fútbol, si nos hallamos ante familias sobreprotectoras que apenas dan autonomía al chico, etc. Estos datos son muy importantes de cara a la comprensión del jugador, por lo que se informa a los técnicos sobre ellos.

Con frecuencia, la familia del jugador espera que el tutor sea para su hijo un profesor particular, aunque en realidad no siempre cumple esta función. Sí que es cierto que el tutor dispone de una sala en la residencia donde reúne a los jugadores por las tardes, en un horario concreto, para que estudien y solucionarles consultas puntuales. La asistencia a la sala de estudio se realiza de forma grupal y el ambiente de trabajo suele ser bueno. En casos puntuales puede llegar a prepararse un programa específico de clases, algo frecuente si se trata de alumnos extranjeros que deben aprender español.

La familia también espera que se comporte como asistente personal de sus hijos para llevarlos, traerlos, vigilarlos, si bien, nuevamente, tampoco es esta su función, ya que lo que debe procurar el tutor es enseñar al jugador a adquirir más autonomía en las distintas circunstancias de su vida cotidiana como deportista.

En definitiva, la familia encuentra en el tutor a una persona de referencia a la hora de realizar cualquier consulta, de tramitar cualquier queja relativa a la residencia, comidas, desplazamientos, estudios, etc.

## 6. El trabajo con los jugadores

La visión que los jugadores tienen de la figura del tutor es muy variada. Unos lo consideran una ayuda, otros lo ven como alguien que controla y supervisa sus movimientos.

Influye en esta valoración, desde luego, la personalidad del propio jugador y el hecho de que sea capaz de entender dónde está y a qué se dedica. Si se trata de una persona centrada y madura, que sabe desenvolverse y utilizar los recursos que tiene a su alcance, se apoyará en el tutor para solucionar sus necesidades. En el caso opuesto, la figura del tutor se antojará negativa para el joven porque controla aquellas situaciones de la vida diaria y escolar que resultan menos atractivas y de las que el jugador inmaduro piensa que se ha librado al alejarse del dominio paterno. De modo que no resultará extraño que este último tipo de estudiante limite las demandas al tutor a aquellos aspectos puramente de interés personal.

En cuanto a la acción docente o académica, cabe decir que el contacto del tutor con los jugadores es diario en la Residencia, en horario alterno al del entrenamiento. En dicho horario (como hemos avanzado en el apartado anterior) se dispone de un espacio habilitado como sala de estudio donde asisten los jugadores mientras realizan las tareas académicas del día. Se proporciona un programa de estudios específico a aquellos que lo precisan para que aprendan a respetar una rutina diaria y mejoren de esta forma su rendimiento académico.

Como parte del proceso de concienciación de la importancia de los estudios en el mundo del fútbol, a la sala de estudio de los jugadores del Real Zaragoza se la bautizó como «Sala de entrenamiento cerebral», ya que

desde el club se intenta inculcar a los jugadores más reticentes que la formación académica ayuda a tener una mente preparada, alerta y entrenada, mucho más activa y eficaz a la hora de ponerla al servicio de nuestro deporte. Como decimos, para ello utilizamos diferentes sesiones de concienciación, además de lemas o frases motivadoras como, por ejemplo, «El “cerebro del equipo”, además de los pies, ¿qué utiliza?», «La estrategia, la picardía salen de un cerebro preparado». Las paredes de la sala de estudio recogen estos eslóganes así como fotografías u otros emblemas zaragocistas.

El club costea el material escolar de los jugadores de la Residencia siempre y cuando lo aprovechen. Es tarea del tutor, también, valorar si el rendimiento es el adecuado e implicarse en la vida académica de los jugadores.

En cuanto al orden y la convivencia, los jóvenes deben respetar una agenda cotidiana, diaria y semanal, de organización de su habitación. Aunque la residencia cuenta con un servicio de limpieza, se intenta que los jugadores mantengan bien sus estancias: que hagan la cama, ordenen sus armarios, etc. El tutor realiza visitas periódicas, recordando la necesidad de cumplir con la limpieza de la habitación y comprobando que se realice.

También se debe velar por el cumplimiento de las normas impuestas por el club y la residencia, sobre todo en lo que concierne a horarios (periodos de descanso, salidas nocturnas, etc.), convivencia (ruidos, música, etc.), salidas y permisos para ir a casa, etc. Los lemas «Jugamos como somos» y «Somos como jugamos» sirven para concienciar a los jugadores para que sean personas responsables de sus cosas.

En cuanto a la autonomía personal y movilidad de los jugadores, el tutor es una persona que trabaja con ellos, pero no para ellos. Es decir, está ahí para ayudarles y facilitarles las cosas, pero no para hacérselas. Si eso ocurriera, el tutor estaría haciendo a los jugadores dependientes de su acción.

El principal objetivo del tutor es que sepan desenvolverse en todos los aspectos, tramitando las tarjetas sanitarias, las quejas a la residencia, tomando el autobús o adquiriendo billetes de tren. El tutor no es un chófer, aunque algunos así lo creen. Se les enseña a moverse por la ciudad en transporte público utilizando la tarjeta joven. Esto no quiere decir que no se les asista ante una necesidad mayor, como acudir al médico o llevarlos a urgencias a altas horas de la madrugada. La variabilidad entre los jugadores es enorme. Hay algunos muy independientes que tan apenas necesitan

supervisión, y otros todo lo contrario: por distintos motivos, son muy dependientes y el tutor trabaja para que dejen de serlo.

En lo relativo a aspectos psicológicos y sociales, el tutor es una persona de referencia para los jugadores, que ejerce tareas de apoyo emocional cuando las cosas no funcionan, ya sea por sus vicisitudes como futbolistas (lesiones, bajo rendimiento, etc.) o personales (añoranza de la familia, etc.). Da su apoyo emocional a los jugadores, que con frecuencia son chicos jóvenes que se encuentran lejos de su hogar y, en algunos casos (aquellos que viven muy alejados de sus hogares), viajan tres veces al año a su domicilio, pasando muchos periodos solos en la Residencia. El tutor trabaja directamente con los responsables de psicología del Real Zaragoza valorando aspectos psicológicos, sociológicos, educativos, etc., que influyen directamente en la vida cotidiana de los jugadores y, cómo no, en su rendimiento como deportistas, interviniendo para que este tipo de circunstancias no actúen en negativo.

Es importante, asimismo, el apoyo social del tutor como mediador que permite solucionar conflictos entre los propios jugadores y con otros residentes. También es labor suya organizar el tiempo libre de los jugadores a fin de ayudarles a disfrutar de él, lejos de los videojuegos y, a ser posible, fuera de la Residencia, en actividades como ir al cine, a pasear, al fútbol a ver al primer equipo, etc.

Por todo ello, el tutor debe ser para los jugadores «el peor amigo y el mejor enemigo». Es el peor amigo en el sentido de que la relación de amistad es ciertamente impuesta a los jugadores por necesidad, y el tutor nunca debe responder a sus peticiones con una negativa o rechazo, sino que es función suya encauzarlas de la mejor manera posible. A la vez, es el mejor enemigo, pues debe advertir y reprender al jugador cuando hace mal las cosas, aunque con el objetivo de ayudar y reconducir la situación.

Desde la acción tutora, a través de todo el trabajo que se realiza con los jugadores se les intenta inculcar que todos los aspectos de la vida sirven para mejorar y rendir en su deporte. Es un error habitual que los jóvenes deportistas consideren que con creerse futbolistas y acudir a los entrenamientos han cumplido con su parte del trato. En el Real Zaragoza, S.A.D., creemos que *al fútbol se juega con los pies y se gana con la cabeza*. Gracias a ello tiene sentido la incorporación de profesionales como un tutor con formación universitaria en el terreno educativo o social.



# LA PSICOLOGÍA EN EL CLUB DE FÚTBOL C. D. OLIVER DE ZARAGOZA: UNA ILUSIONANTE APUESTA DE FUTURO

Lorena Cos San Higinio

## 1. Introducción

El fútbol es un fenómeno social con una importancia incontestable en la sociedad contemporánea, ya que, como podemos comprobar, es un asunto mundial del que se habla cotidianamente tanto en la «calle» como en los medios de comunicación y en el ámbito científico. Su influencia es económica, política, ideológica, emocional y lúdica.

La psicología del deporte es una de las ciencias que se interesa por analizarlo: estudia los procesos psíquicos y la conducta del individuo durante la actividad deportiva. Esta ciencia aplicada al fútbol busca conocer y optimizar las condiciones internas del deportista para lograr la expresión del potencial físico, técnico y táctico adquirido en el proceso de preparación.

En este texto hago un breve recorrido por el trabajo de psicología en el club de fútbol C. D. Oliver, uno de los de relevancia en la ciudad de Zaragoza. Este club, siempre interesado en la innovación, y al tanto de los últimos avances en preparación de futbolistas, realizó un gran esfuerzo y una apuesta arriesgada al incluir en la temporada 2011-12 dentro de su cuerpo técnico una psicóloga que se dedicara a trabajar con sus veinte categorías de fútbol, desde la escuela hasta tercera división, en concreto 297

jugadores, 82 técnicos, 20 equipos y 9 categorías, incluida la Escuela. Es decir, mis responsabilidades alcanzan a un número muy alto de grupos de personas y sujetos particulares (para más información sobre ello se puede visitar su página web: <[www.cdoliver.es](http://www.cdoliver.es)>).

Tanto para el club como para mí, iniciar el trabajo de psicología en el C. D. Oliver fue una apasionante apuesta de futuro. Esta iniciativa me hizo sentir una gran responsabilidad y un enorme reto, porque era algo novedoso y no había un camino iniciado, por lo que había que empezar desde cero.

La inclusión de una psicóloga en la estructura del club reflejaba la capacidad y decisión del presidente (Luis Soguero), del director deportivo de la temporada pasada (Luis Aragón) y del actual (Rafael Hidalgo) por convertir al C. D. Oliver en uno de los clubes más destacados de Aragón, creyendo y confiando en la figura del psicólogo como un profesional que puede aportar, enriquecer y ayudar a toda la entidad deportiva; una entidad que realiza una gran labor social, con todos los jóvenes y padres del club, en la formación integral de los deportistas.

En este artículo narro mi experiencia de trabajo desde los inicios hasta el día de hoy. Mi propósito no es otro que describir mis preocupaciones, las primeras intervenciones, algunas resistencias, los primeros análisis, los planes de futuro, etc. Es un texto destinado a aquellos psicólogos y psicólogas que se encuentren en mi situación, con la esperanza de que su lectura les pueda servir como primer paso para iniciar su labor. En este sentido, tiene algunas relaciones con el artículo de María Ruiz de Oña, que, en este mismo libro, narra su trabajo como psicóloga en el Athletic Club de Bilbao, iniciado en 1995. Un trabajo brillante que ha sufrido diversos vaivenes, pero que hoy es una referencia en el fútbol nacional y europeo.

Mi esperanza es que en el futuro inmediato se dé más importancia al deporte como actividad física y mental en la formación educativa de los individuos y que, por lo tanto, se destinen mayores recursos para trabajar con los jóvenes. Cuando los responsables de los clubes de fútbol lo perciban, el/la psicólogo/a se incorporará probablemente de manera natural a este mundo, como ya lo hizo en su tiempo el preparador físico.

## 2. Campos de actuación

Para iniciar el proyecto de trabajo psicológico en el C. D. Oliver me propuse actuar junto con el director deportivo del club, Luis Aragón, sobre unos campos de actuación globales, pero a su vez bien diferenciados, que nos facilitaran una buena organización y planificación de toda la temporada 2011-2012: entrenadores, padres, equipos y, por supuesto, los propios deportistas.

Desde siempre he creído que en cualquier ámbito donde nos encontremos —la empresa, el equipo deportivo, la escuela— para crecer es importante cierta disposición mental: la necesidad de hacer algo hoy mejor que ayer. Desde el principio, sentí la necesidad de observar, estar atenta, concentrada y motivada para modificar el entorno. No se trata simplemente de acomodarse a él y dejarse llevar por la propia inercia del trabajo, sino de crecer, mejorar y evolucionar en función de las demandas.

La verdad es que mi intervención en esta primera temporada la juzgo de manera muy favorable. Desde el comienzo he recibido mucho apoyo de todos los componentes del club, ya que siempre han tenido muy buena actitud, un gran compromiso y unas altas expectativas sobre el papel de la psicología en el fútbol. Ni que decir tiene que todo ello ha facilitado mucho mi trabajo. En los inicios sentía en mí la inseguridad de cómo me recibirían, tanto por mi profesión como por mi condición de mujer, debido a que el fútbol, aunque cada vez menos, es un mundo masculinizado.

El hecho de que hasta ese momento en el club no hubiera ninguna experiencia de trabajo psicológico me obligaba a trabajar despacio, dando pasos cortos pero firmes, sin objetivos muy ambiciosos para consolidar la implantación del servicio y demostrar su importancia y sus beneficios.

En la primera fase de colaboración se planteó como objetivo general el mutuo conocimiento: yo tenía que conocer la estructura y la filosofía del club, y ellos mi trabajo. Todos pensábamos que era muy difícil hacer intervenciones psicológicas en entornos deportivos si no hay un conocimiento previo, por lo que desde el primer momento mostré mi disponibilidad para todo aquello que necesitaran, indicando dónde y cómo se me podía localizar, construyendo relaciones, explicando cuál era mi función, delimitando cuál era mi trabajo, hasta conseguir ser una figura familiar en el entorno.



## 2.1. Entrenadores

Desde que comenzamos la temporada planificamos una serie de sesiones mensuales de trabajo con los entrenadores con contenidos y habilidades psicológicas necesarias para aplicarlas en la práctica deportiva diaria con el objetivo también de incrementar sus competencias sobre diversos temas, como el rol del psicólogo deportivo, establecimiento de las normas internas del equipo, la relación del entrenador con los padres de los deportistas, el entrenador como líder, las variables psicológicas que influyen en el rendimiento deportivo, etc.

Las primeras intervenciones fueron menos productivas y el silencio dominaba. Por diferentes motivos, los entrenadores permanecían callados. Pero, con el tiempo, la confianza se fue creando y afianzando, lo que dio lugar a interacciones grupales muy enriquecedoras para todos: había intercambio de opiniones y una gran predisposición para el aprendizaje.

También —normal ante algo novedoso como era mi incorporación— me pude encontrar con resistencias al inicio por parte de unos pocos entrenadores que mostraban menos predisposición para trabajar, ya que no veían necesaria mi labor porque argumentaban que el fútbol se jugaba con los pies y no con la cabeza. En otras ocasiones, a mi juicio, mostraban escepticismo debido al desconocimiento que tenían sobre nuestra profesión. No tenían datos sobre lo que les podía aportar y ayudar la psicología.

Todo esto varía en función de la formación de los entrenadores, que en este tipo de clubes suele ser variada. Pero conforme avanzaban las sesiones de trabajo e iban adquiriendo información y conocimientos, la percepción iba cambiando y, al finalizar la temporada, todos lo evaluaron como una herramienta muy provechosa que les había dado habilidades para mejorar en sus entrenamientos, en sus interacciones con deportistas y padres y en todo lo relacionado con su propia preparación mental.

Para comprobar la evolución, al comenzar la temporada, cada uno escribió lo que creía que era la psicología aplicada al fútbol y en qué creían que les podía ayudar. Al finalizar lo repetimos, y los resultados fueron asombrosos y muy buenos. Todos los entrenadores la consideraban útil como instrumento de ayuda para los entrenadores a la hora de realizar su difícil labor.

Una anécdota curiosa que refleja esta evolución es que, al comenzar la temporada, yo era «la psicóloga», y, gracias a la integración, al lazo de unión que se creó y a la confianza, al terminar la temporada ya era «Lorena». Para mí, este paso, que para muchos igual es insignificante, supuso un gran cambio y un avance muy positivo en mi trabajo. Conseguimos la familiaridad que pretendíamos, me percibían como un técnico más y establecimos una relación profesional muy adecuada. Gracias a ello terminamos por observar las conductas del entrenador para poder asesorarles: la manera de dirigirse a los deportistas, la puntualidad, qué tipo de liderazgo utiliza, cómo hace los refuerzos, si chilla o si pide opinión y la tiene en cuenta.

## 2.2. Padres

En este campo, la actuación fue más escasa, ya que, sin olvidarnos de ellos, la importancia que les dimos fue menor que al resto. Éramos conscientes de la importancia que tiene el trabajo con los padres, pero preferimos abordarlo paulatinamente. Por este motivo, se programó una charla de carácter voluntario dirigida especialmente a los padres de jugadores que se encontraran en categorías de escuela, fútbol sala, prebenjamín y benjamín con el objetivo de hablarles sobre la influencia y las consecuencias que tienen en la motivación de los niños hacia el deporte. Todos sabemos que, por desgracia, una actitud paternal negativa —sobreprotección, exceso de expectativas, etc.— genera desilusión en los niños, y en muchos casos, el abandono. Nuestra intención era sensibilizarlos y recordar que tanto ellos como los entrenadores son modelos de referencia para los deportistas.

La reacción de los padres fue muy variada: desde el que no sabía qué «pintaba» yo allí hasta el que agradecía que ofreciéramos una ayuda más, como puede ser la del fisioterapeuta, para conseguir que sus hijos se formen, aprendan y disfruten del deporte de la manera más saludable posible. En esta sesión de trabajo, el aforo fue completo a pesar de ser algo voluntario, así que me quedé con eso, con las ganas o interés que mostraban de querer saber en qué les podría ayudar.

Por otro lado, también se ofrecía un servicio de consulta personalizada con el fin de asesorar a los padres sobre cualquier duda o problema relacionada con el deporte de sus hijos, siempre con el conocimiento previo de su

entrenador, ya que este será el que traslade la consulta al psicólogo y estará enterado siempre de lo que le ocurre a sus jugadores. La demanda de consultas se incrementó conforme avanzaba la temporada lo que nos aportaba datos favorables de la implantación del servicio.

### 2.3. Equipos

Un equipo deportivo, desde que se forma hasta que acaba la temporada, va madurando y evolucionando, van surgiendo unos objetivos colectivos que se van modificando según las características del momento en el que se encuentra. Si la vida del equipo es constructiva, son capaces de afrontar las adversidades, el grupo resulta eficiente y su rendimiento es óptimo.

El psicólogo puede apoyar la creación de este tipo de grupos productivos. Tiene una labor muy compleja, ya que debe evaluarlo y detectar los posibles déficits, prevenir las dificultades y asesorar, dependiendo de las circunstancias trabajando habilidades psicosociales tanto con los grupos como totalidad como con subgrupos dentro de este —los capitanes, por ejemplo— y con los jugadores individuales. Trabajar individualmente con jugadores significativos también enriquece el grupo, y esto se traduce en una mejor comunicación entre todos los integrantes del equipo y una mayor compenetración.

En este aspecto, se decidió esperar las demandas y las necesidades de los equipos conforme avanzara la temporada, puesto que entendimos que cada equipo tendría su propia dinámica. Creíamos que era una buena actitud la de permanecer a la espera para que los entrenadores solicitaran voluntariamente mi apoyo. Estar a la expectativa pronto tuvo buenos resultados: varios técnicos diagnosticaban «problemas» de funcionamiento en sus equipos, de orden psicológico.

Con ellos realicé mis primeras intervenciones. Los entrenadores creían que era importante plantearse como objetivo psicológico el trabajo en equipo. Sentían la necesidad de construir una buena atmósfera en el grupo para incrementar su rendimiento, paliando algunas rencillas. Trabajamos, pues, la cohesión grupal a través de algunas dinámicas realizadas en el vestuario y en el propio campo de fútbol, como juegos de cooperación, tareas que implicaran mucho contacto, motivando la comunicación entre los fut-

bolistas con el propósito de fomentar el conocimiento entre ellos (ya que era escaso), y evitar así la división del equipo que se estaba creando. Nuestras intervenciones estaban destinadas a que estuvieran unidos, que el clima interno fuera bueno y mejorara el rendimiento general.

Por otro lado, el hecho de que durante unas cuantas jornadas no se consiguiera ningún punto —lo que influyó emocionalmente en los chicos, ya que tenían miedo de fallar, a decepcionar a sus padres, al club y a ellos mismos— hizo que trabajásemos juntos hasta salir de la situación. Me quedo con una frase que dijo uno de los jugadores: «Chicos: no tenemos que tener miedo a fallar, tenemos que tener miedo a no intentarlo».

Con los equipos se hace mucha observación, tanto en los entrenamientos como durante los partidos. Vemos y analizamos cómo es la interacción del grupo: si hay cohesión, si encontramos camarillas, niños aislados, si hay buen clima con el entrenador, etc.

La experiencia de trabajar en contacto directo con los equipos fue muy satisfactoria. A mi juicio, esta es la manera de proceder del psicólogo: el contacto directo con los jugadores y los entrenadores. Convertirse en un técnico más. El formar parte del cuerpo técnico, verte integrada como uno más en el vestuario durante los momentos previos al comienzo del partido, donde daba igual que fueras chico o chica, donde no importaba qué eres, sino quién eres, una pieza más en ese *puzzle* y que estás ahí apoyando, siendo partícipe de sus emociones, compartiendo nervios y esas sensaciones de última hora que, para mí, sin duda, han sido los mejores momentos, porque he comprobado que el trabajo que he realizado ha sido apropiado.

Cuando las cosas funcionan, no ven a la psicóloga como un sujeto extraño, sino como algo «natural», al igual que a otros profesionales. Su presencia queda plenamente justificada gracias al buen recibimiento de los protagonistas principales de este juego: los futbolistas. Ya he adelantado que el hecho de ser mujer implica un reto añadido. En unos vestuarios donde el desnudo de los deportistas es corriente, había que saber estar (supongo que esto también les ha pasado a otras colegas psicólogas o fisioterapeutas). Pronto nos dimos cuenta de que no tenía tanta importancia. Los jugadores me veían como una profesional (al igual que un paciente se desnuda normalmente cuando visita a un médico) y no hemos tenido ningún conflicto en este punto. Los propios jugadores lo dejaron claro con sus

opiniones. Uno de ellos dijo, por ejemplo: «¡Pero si eres una más, da igual que nos veas en calzoncillos!».

#### 2.4. Deportistas

De la misma manera que se ofreció un asesoramiento individualizado a los equipos y a los padres, también lo hicimos con los deportistas que, para nuestro club, son el motor de este y por los que trabajamos día a día. Si bien, al principio, a los jugadores les supone mucho esfuerzo consultarnos, sobre todo porque nos asocian con la locura o, cuando menos, con los problemas, poco a poco, gracias al contacto casi permanente que establecí (tenía relaciones informales con ellos paseando por los vestuarios, por los terrenos de juego, etc.), fueron consultándome algunas inquietudes.

Los futbolistas, en el transcurso de la temporada, tienen que ser capaces de encajar los resultados de los diferentes partidos y recuperarse de forma satisfactoria para los siguientes. Esto y otras circunstancias difíciles inherentes al fútbol provoca fatiga física y cansancio mental. El psicólogo puede ayudar a los deportistas bien evitando o bien minimizando dicho cansancio, aplicando sus conocimientos y colaborando con el entrenador para intervenir en el desarrollo psicológico total del futbolista (incluyendo la propia actividad deportiva).

Durante la temporada 2011-2012 nos encontramos con bastante trabajo de orden «clínico», como problemas de ansiedad y otras intervenciones en relación con el cambio de actitudes. La manera de afrontar todo esto varía mucho según la formación teórica y metodológica del psicólogo. En mi caso, con los jóvenes que han padecido algo de ansiedad hemos trabajado a través de la mejora de la respiración, la relajación progresiva, la visualización, la detención de pensamiento y la reestructuración cognitiva.

Un caso concreto fue el de un jugador, portero, que, después de un partido donde le marcaron varios goles, percibió el rechazo y el enfado por parte de los padres de sus compañeros. A partir de ese día era incapaz de ponerse de portero, prefería no jugar, se sentía responsable del enfado de los padres. Hoy en día seguimos apoyando a este joven y también trabajamos con el grupo en general para que no vuelva a sentir estas emociones negativas.

En esta ocasión, como en otras tantas, el maltrato psicológico es frecuente y no imaginamos el daño emocional que se causa a una persona con palabras despectivas o insinuaciones negativas sobre sus capacidades. Hay veces que, simplemente con una mala palabra o un mal gesto, provocamos heridas psicológicas irreparables, sobre todo cuando hablamos de niños. Por eso la insistencia en trabajar con los padres y con los profesionales del club para que se conviertan en auténticos educadores, formando y provocando diversión.

### 3. Planificación del trabajo a medio y largo plazo

De cara a la temporada 2012-2013 se ha realizado una planificación de aspectos que se quieren mejorar, completar o introducir. Se decidió continuar con las sesiones mensuales formativas a entrenadores, ya que desde el principio fue lo que mejor y más rápido se implantó, llevar un seguimiento individualizado de los jugadores con el objetivo de maximizar su rendimiento deportivo y, para ello, utilizar unas hojas de evaluación donde iremos registrando información relevante del jugador actualizada por los entrenadores, programar y planificar las intervenciones psicológicas de manera que no se tengan que realizar *ad hoc*, y un estudio de la comunicación que existe de los entrenadores con los jugadores aumentando las horas de observación en entrenamientos y partidos.

Queremos, también, que la preparación psicológica sea «normal». Uno de los errores que se cometen es que acuden a solicitar ayuda cuando se está en una situación crítica, cuando los jugadores se ven desbordados. Nuestro objetivo es concienciar a los jugadores y entrenadores de la importancia de realizar un trabajo continuo durante toda la temporada; un trabajo a partir del cual adquirir competencias y herramientas para que, cuando estemos en esa situación conflictiva, podamos solventarla sin problemas y siendo eficientes.

Seguiremos actuando con prudencia, porque somos todavía conscientes de que el trabajo psicológico en un club de fútbol base se ha de ir haciendo paso a paso, con mucha prudencia. Nuestra actitud es la de observar, analizar, ampliar y mantener las relaciones profesionales y ver en qué direcciones podemos trabajar.

También hay que ser realistas. Con los recursos que hoy en día tienen este tipo de clubes es difícil implantar una preparación psicológica integral. En este sentido, queremos, transmitir información realista y no generar expectativas y frustraciones innecesarias. Por lo tanto, adaptaremos nuestra labor al club concreto en el que estamos.

## Comentarios finales

El fútbol es probablemente uno de los deportes más bellos, el único capaz de combinar ingredientes tales como el arte, la estética, la agresividad, la solidaridad y la emoción. Además hay algo que debemos subrayar: es el único deporte que se juega con los pies exclusivamente, pero su estrategia es mental. Por ello hay que jugar con cabeza y también con el corazón. Es una pasión que se multiplica. Es el deporte elegido para jugar por más seres humanos en el mundo, para ir a disfrutarlo en los campos, para seguirlo por televisión o para leerlo. Es un deporte donde todos creen saber y, por tanto, opinan sobre el juego: la gente, los periodistas, los jugadores, los técnicos.

El fútbol es un deporte que se ha superprofesionalizado y por ello se ha transformado en un producto industrial, una nueva mercancía. Es imposible en este ambiente creer que un jugador disfruta plenamente del juego, es decir, sentir satisfacción, placer lúdico. En la alta competición, el placer está minimizado, pues la presión excesiva puede producir desequilibrios del bienestar psicológico. En otros tiempos se jugaba por el honor, por una medalla, por el barrio, y hoy se juega por una institución, por fama y por dinero.

Entender el juego en el que trabajamos es una tarea imprescindible para poder hacer psicología. Además, ser mujer, psicóloga y no haber jugado al fútbol no es la mejor tarjeta de presentación a la hora de trabajar en un club de fútbol. Sin embargo, tenemos otros/as colegas donde fijarnos y ver cómo han ido haciéndose hueco en este mundo tan complicado. Algo de todo esto es lo que he querido transmitir en estas páginas: el propósito de mi texto no ha sido científico, sino el narrar y describir las vivencias por las que pasa una mujer psicóloga en una organización como la que he mencionado. Mi intención no es otra que desear que otras personas que se encuentren en la misma situación que yo, leyendo estas líneas, puedan

orientarse y tener algo con lo que poder empezar a trabajar. Según mi punto de vista, el/la psicólogo/a comienza observando, comunicándose con los responsables, entrenadores, deportistas y toda persona que forma parte de la organización. Posteriormente, tras detectar y comprender las necesidades latentes, puede ir planificando su trabajo.

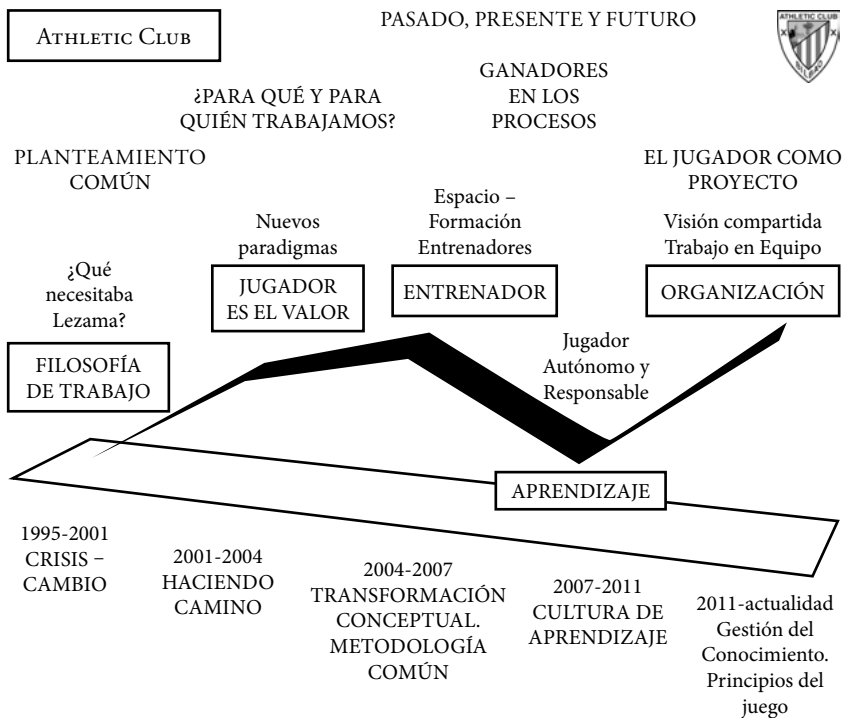
En mi caso, queda todo por hacer. Después de un año de trabajo hemos conseguido entre todos los profesionales del C. D. Oliver incluir la preparación psicológica de los equipos como un objetivo más de trabajo relacionado con otros objetivos físicos, técnicos, tácticos y estratégicos; se han tratado con jugadores de manera individual los problemas que han ido teniendo; estamos realizando una labor importante con los entrenadores asesorándoles sobre cómo mejorar sus entrenamientos, en el trato con los jugadores y en el manejo de un grupo; asimismo, profundizamos en las relaciones profesionales con los padres; se ha contactado con otros psicólogos aragoneses y nacionales para compartir experiencias y seguimos pensando en cómo llevar a cabo de la mejor manera posible nuestras propuestas. Es fundamental tener claras también las limitaciones, saber con qué recursos contamos y qué tiempo podemos invertir. Sea como sea, la experiencia profesional vivida es altamente satisfactoria. Profesionalmente hablando, es un reto que nadie tiene por qué temer; personalmente, las sonrisas que te regalan cada día te hacen ver que merece la pena dedicarse a esto.





# PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LA PSICOLOGÍA EN EL ATHLETIC CLUB DE BILBAO

María Ruiz de Oña



La actividad que desarrolla el Departamento de Psicología en el Athletic Club está orientada desde y para una filosofía de un club como el nuestro, donde el jugador es el valor y lo único que nos puede hacer competitivos. Trabajamos en un proceso de formación donde se propicie un jugador activo, pensante, y responsable, que participe de su aprendizaje. Por eso creo en una filosofía centrada en el jugador, donde este pasa a ser protagonista de su aprendizaje y de su desarrollo como jugador. Esto implica un cambio de rol en el entrenador, quien pasa a ser un facilitador, un dinamizador de contextos óptimos de aprendizaje y rendimiento y que, a su vez, funciona como enseñante y como aprendiz..., porque la cultura de aprendizaje de la organización es el motor de todo el engranaje.

Tres han sido las claves de este apasionante viaje: escuchar, aprender de y con los entrenadores trabajando mano a mano con ellos y generar autonomía en ellos, es decir, que el entrenador maneje recursos (trabajar con objetivos, gestionar los diálogos, escuchar y saber hacer reflexionar a través de preguntas, dar y recibir *feedback*, etc.) a través de su propio proceso de desarrollo personal y profesional.

El Athletic Club de Bilbao es un club de fútbol marcado por su particular filosofía de competir solo con futbolistas vascos. Desde hace más de cien años, la entidad bilbaína decidió no contar nunca con jugadores de fuera de los límites de Euskadi. Con esta filosofía, el Athletic ha competido siempre en el máximo nivel, siendo uno de los equipos españoles con mejor palmarés y uno de los tres, junto al Real Madrid y Barcelona, que nunca ha bajado a segunda división.

A esta particular manera de afrontar el fútbol siempre le ha amenazado la evolución del deporte. Primero fue la profesionalización; después, la llegada masiva de extranjeros, y, en los últimos años, la ley Bosman es la que ha condicionado el rendimiento deportivo de la entidad.

Esta nueva situación ha generado la necesidad de autoabastecerse, por lo que ha debido afrontar un cambio en su trabajo de cantera que le permita formar un mayor número de futbolistas capaces de competir al más alto nivel. Este cambio es el nuevo objetivo estratégico del club, que deberá crear un nuevo estilo de trabajo basado en la formación de jugadores.

Una de las características determinantes del Athletic Club es su respeto a la historia; afición y club mantienen vivos sus iconos del pasado, re-

cuerdan sus logros con el especial orgullo de haberlos ganado con una filosofía única en el fútbol mundial. La identificación con el club es una de las claves para tener una afición entusiasta, fiel y constante. Pero, ahora, la apuesta pasa por modernizar su dinámica de trabajo para seguir creciendo y estar a la altura del fútbol actual.

## 1. La implantación (1995-2001)

En el Athletic, después de los éxitos de principios de los ochenta, vivimos una decadencia deportiva que se afrontó cambiando la manera de trabajar en la cantera, nuestra única ventaja competitiva. La organización afrontaba una transformación en su cultura, filosofía y métodos de trabajo.

Comienzo por recordar los inicios de este proyecto que proponía José Mari Amorrortu, entonces coordinador de Lezama, en septiembre de 1995, con la puesta en marcha de un planteamiento común para todos nuestros equipos. Definir el camino, compartir esa visión y clarificar los objetivos deportivos fueron los primeros pasos. Compartir como contraposición a que cada uno lo haga a su manera.

La clave estratégica de esta transformación fue tener un planteamiento común; atrás quedaba el que cada técnico trabajara como departamento estanco. El entrenador necesitaba entender que su equipo estaba vinculado a una organización con unas necesidades a largo plazo y que sus jugadores estaban dentro de un proceso de formación para algo más grande y mucho más complejo que ganar el próximo domingo.

Necesitábamos una visión más amplia, más global (holística) y más longitudinal en el tiempo. Por aquel entonces, la comunicación del coordinador con cualquier entrenador era con una filosofía definida que no trataba de metodologías ni planificaciones, sino de definir un camino. La coherencia de arriba abajo era un gran reto, y ello pedía lealtad al proyecto.

El gran objetivo era, y es en la actualidad, la evolución de los jugadores. Nuestras decisiones son tomadas pensando en la progresión del jugador. El valor es el jugador, porque creemos que es lo que nos hace ser competitivos. El jugador tenía que dejar de ser un medio para que el entrenador gane partidos; el desarrollo del jugador tenía que ser un fin en sí mismo.

Pero ¿qué pasa con los resultados? Obviamente, tener resultados es fundamental, pues es condición de supervivencia económica, pero ¿ello lo convierte en el fin de una organización? Trasladando el caso: si una persona no come, es evidente que se morirá, pero ¿diríamos que el fin de una persona es comer?

Sabemos que los resultados son muy importantes, pero los producen nuestras acciones. Por ello, es necesario reflexionar sobre nuestras acciones, las que nos llevan a esos resultados. ¿Qué me lleva a actuar como actúo? El ver los resultados como un fin en sí mismos nos lleva a caer en una visión reduccionista de los procesos y las personas. Los resultados son un indicador muy importante de las organizaciones, son un medio, pero nunca un fin en sí mismos. El único fin de cualquier organización es su supervivencia. Y los resultados son un medio muy importante para lograr esa supervivencia. Necesitábamos redefinir qué era para nosotros un buen resultado.

Txema Noriega, en su etapa de coordinador del Athletic (2004-2007) hizo una distinción entre resultado-marcador y resultado-rendimiento, este último es el que marca la mejora del jugador, el logro de sus objetivos, si ha afrontado las demandas de la competición... Estamos hablando de cómo conseguir un resultado-marcador. El marcador por sí solo no es indicativo para realizar una valoración válida. Necesitamos un análisis cualitativo, es decir, ver la mejora (con criterios descriptivos) del jugador a través del trabajo que estamos desarrollando con él (¿qué incidencia tiene?, ¿cómo viene ese jugador?, ¿qué expectativas tenemos con él?, ¿somos capaces de cumplirlas?).

El Athletic, tras la apertura del libre mercado a jugadores europeos y el crecimiento de nuevos clubes, ya no podía competir ni en estructuras ni en captación... Así, la mejora debía venir por la vía de la complejidad y del despertar del potencial, con el máximo de estímulos, para una mejor comprensión del juego. Era y es fundamental saber para qué y para quién realizamos las cosas. El viejo dilema medios-fines ya estaba presente por entonces en el Athletic, había que desarrollar y profundizar cada vez más en los soportes de preparación para que los jugadores dieran lo mejor de sí mismos y, en consecuencia, obtener unos resultados satisfactorios. Se buscaba crear un modelo, un estilo que nos representase.

El Departamento de Psicología se estrenaba en el Athletic en plena transformación cultural de una filosofía más *tradicional* centrada en el partido a una filosofía centrada en el desarrollo del jugador. En un principio, la demanda al departamento venía por la vía de reducir la ansiedad competitiva del jugador, detectada sobre todo en la categoría cadete. La intervención se hacía a tres niveles: jugadores, entrenadores y padres. Con el tiempo, la intervención se amplió a los equipos juveniles y a sus entrenadores.

Sin embargo, la clave de estos primeros años fue entender la realidad que estaba viviendo Lezama para poder desarrollar una intervención que respondiera a las necesidades de esta organización. Era prioritario entender desde la intervención psicológica que no se trataba de preparar el jugador para el partido del domingo, sino para algo mucho más grande y lejano en el tiempo: preparar al jugador para que fuera competitivo en el mundo profesional. Había que entender que el equipo es un medio para el desarrollo del jugador y que el partido del domingo no era un fin en sí mismo, sino otro medio más de aprendizaje. Todo ello obligaba a empezar la gestación de una psicología que respondiese a las necesidades de Lezama.

Los equipos en Lezama ganaban con facilidad prácticamente todos los partidos, y, cuando los jugadores llegaban a edades donde la competición estaba más equilibrada, no afrontaban las dificultades, se volvían conservadores en el juego y afloraba el miedo a fallar, un signo, entre otros de una confianza débil. Por el contrario, los jugadores tenían un concepto alto de sí mismos, algo que no se expresaba en los partidos. Veíamos que el enfoque centrado en los resultados llevaba a que los jugadores desarrollasen una autoestima *falsa* basada en resultados o factores externos poco realistas en el mundo del fútbol profesional.

Con el nuevo proyecto se buscaba identificar a los jugadores, equipos, entrenadores y dirigentes por una manera de afrontar las situaciones, tener unos valores y un estilo, sin olvidarse de que hay que rendir. La búsqueda de una identidad se convirtió en nuestro verdadero arnés.

Una de las medidas clave que se tomó fue implantar una filosofía del juego basado en la dificultad tanto en los entrenamientos (a través de los ejercicios) como en la competición, donde el jugador jugaba en aquel puesto que le hacía crecer y en sistemas de juegos abiertos que exponían más que protegían al jugador. Con ello se buscaba que el jugador llegase a afrontar esas situaciones estresantes; en un principio, con naturalidad,

hasta convertirse en hábitos. Así, no sería ningún drama quedarte 1 contra 1, por ejemplo, ya que se trata de un hábito que se ha resuelto antes, y porque al formar parte de tu estilo lo asumes con normalidad.

Todo esto implicaba que los entrenadores debían asumir posibles contras y riesgos o, incluso, la posibilidad de perder. Suponía para los entrenadores mayor autoexigencia y presión desde la organización, lo que llevaba a resistencias al cambio y sentimientos de pérdida de poder y estatus. Estos aspectos se iban toreando como se podía e iban apareciendo divisiones entre los entrenadores que seguían el proyecto y aquellos que discrepaban por diversos motivos. La cohesión en torno al proyecto y la lealtad en el día a día sería una misión que quedaría pendiente para más adelante.

Fueron años de observar, aprender y escuchar..., de integrar la psicología junto con el resto de áreas, como los servicios médicos y la preparación física, en la preparación y planificación de las tareas deportivas. Se buscaba conseguir que los coordinadores y entrenadores trabajasen aspectos psicológicos a la par que físicos, técnicos y tácticos y los incluyeran en su planificación, aportando tiempo (dentro y fuera de los entrenamientos) y recursos (colaboración, implicación y compromiso) para optimizar el rendimiento del jugador y el equipo.

El trabajo psicológico iba cuajando en Lezama, paso a paso, atento sobre todo al ritmo que los entrenadores llevaban para poder entender la psicología y a los psicólogos en su día a día sin que supusiera una amenaza. Escucharles, acompañar y estar presente en su entorno fueron las claves para generar la confianza en los entrenadores y que en las siguientes etapas pudiésemos trabajar juntos en la formación del jugador.

Aun así, todavía quedaba mucho camino para recorrer, y sobre todo construir una intervención desde la psicología del deporte adecuada a las necesidades de Lezama.

## 2. Haciendo camino (2001-2004)

En el año 2001 entra una nueva dirección en Lezama. De las elecciones heredamos una remodelación en las instalaciones, donde se habilitaron dos despachos para los psicólogos (antes éramos dos personas en el departamento) y una sala para el trabajo de equipo. Un lujo.

Con la nueva coordinación, el trabajo del Departamento de Psicología se enfoca sobre los equipos de tercera y segunda B. El psicólogo era parte del equipo técnico de ambos equipos. El trabajo de los años anteriores de trabajar el contexto de confianza con los entrenadores da sus frutos y la figura del psicólogo es parte de Lezama tanto para la mayoría de los entrenadores como para los jugadores.

Pero Lezama es una realidad viva, que va modelándose a través de un proceso, con la entrada y salida de coordinadores, técnicos y otros profesionales. La nueva dirección dio continuidad a las ideas heredadas sobre la formación del jugador; sin embargo, como en todo proceso, es necesario definir lo que estamos modificando, lo que poco a poco va consolidándose y a lo que hay que continuar dando forma con nuestra vinculación diaria. Eso fue lo que iban haciendo algunas personas que seguían muy comprometidas con la transformación del 95.

En este periodo, aquellas ideas innovadoras fueron tomando forma, pero la dificultad no residía en comprender las nuevas ideas, sino en apartarse de las viejas, que penetraban hasta el último rincón del cerebro de aquellos que han sido educadas en ellas.

El primer paso, el más difícil, fue gestionar las resistencias al cambio que se vivían en muchas partes de la organización. El cambio en las formas de trabajo, con nuevos métodos, provoca que los entrenadores tengan dificultad para reciclarse, para interiorizar un nuevo estilo de liderazgo y un nuevo rol; en los jugadores también surgen nuevas y distintas exigencias; en los dirigentes aparece la dificultad de entender un cambio; y en los medios de comunicación está siempre presente la crítica como reflejo de su incomprensión, además del tener que afrontar la dificultad de cambiar los discursos.

La reflexión sobre todo abría el camino a un nuevo reto que rompía viejos paradigmas en cuanto a la figura del entrenador que todo lo sabe, que enseña como le enseñaron a él o que hace los entrenamientos que hacía él cuando era jugador. Cada vez era más evidente la formación del entrenador que entraba en Lezama en comprender su filosofía y saber plasmarla en el día a día.



### 3. Transformación conceptual.

#### Lo importante es el entrenador (2004-2007)

En septiembre de 2004 se hizo una nueva valoración del fútbol actual a nivel mundial y se retomó la dinámica del trabajo iniciada en 1995, pero ya muy evolucionada con respecto a lo que anteriormente habíamos iniciado. Ahora, la mayor preocupación de la dirección era la formación del entrenador en esta filosofía de trabajo y la cohesión de arriba abajo en torno a ella.

Si decimos que el jugador es nuestro valor, lo importante en este proceso es el entrenador. El entrenador que entraba a trabajar en Lezama tenía que comprender una filosofía de trabajo, adaptarse a una metodología y a un estilo de juego, y eso no se hacía con una explicación o una charla.

En toda transformación cultural la clave es que se produzca un cambio en la forma de pensar, de sentir, no solo en el hacer, que muchas veces era por obediencia más que por convicción. Este paso fue uno de los cometidos del Departamento de Psicología: se trataba de ir materializando la filosofía y los nuevos valores en acciones y nuevos significados.

La apertura al cambio y la mejora continua eran dos valores necesarios que fuimos trabajando para el desarrollo e implantación de algunos fundamentos, tanto en aquel espacio físico como aprovechando las conversaciones que surgían en el campo, en su día a día.

Esta nueva cultura organizacional se debía trasladar a acciones concretas, por lo que desde el Departamento de Psicología el trabajo se centró en establecer una serie de fundamentos sobre los que cimentar esta forma de trabajo.

#### 3.1. Primer fundamento: la filosofía y el autoconocimiento

El primer reto del Departamento de Psicología, que ya solo se componía de una persona, fue crear un espacio de confianza que los entrenadores identificasen con su aprendizaje, donde los entrenadores se sentasen y compartiesen sus vivencias, miedos y preocupaciones, y, sobre todo, con la idea de trabajar conjuntamente bajo unos paradigmas diferentes a los que ellos traían. Se trataba de reconocer su necesidad de aprender.

De esta forma, se empezó a ver la necesidad de formación y aprendizaje del entrenador. Cuando un entrenador entra en Lezama necesita comprender una filosofía de trabajo, con unos valores ya muy instalados, por lo que tiene que adaptarse a una metodología común. Al hacerlo, el entrenador pasará por un pequeño duelo, de pérdida de ser el centro, de no tener el poder total, de perder autonomía; es decir, la organización ya no está a su servicio, sino que él se pone al servicio de las necesidades de la organización y el entrenador necesita ser acompañado durante este proceso. Una filosofía, para nosotros, es una guía en nuestro camino que nos ayuda a no desviarnos por deseos de nuestros egos, el cortoplacismo y la tiranía de los resultados.

Se hacían reuniones en grupo, donde se buscaba, primero, comprender, luego interiorizar y, finalmente, cómo llevar a la práctica esa filosofía. Estas reuniones fueron muy fructíferas para el Departamento de Psicología, ya que aprendíamos todos de todos y, por primera vez, se compartían las presiones, miedos y vivencias de ser entrenador en Lezama. Aparecían frases como «Cuando entras en Lezama te das cuenta de que no sabes por lo menos lo que tú creías», o «admitir que no se sabe es difícil y más en fútbol», o «en el fútbol te valoran por los resultados». Algunos entrenadores llegan con la idea de ascender de categoría, de promocionarse, con miedo a perder y a no cumplir expectativas, otros en cambio venían a ver los entrenamientos de los que llevaban más tiempo, se quedaban hablando sobre sus dudas, preguntaban, se preocupaban por entender la realidad de Lezama, etc.

Esta forma de trabajo comenzó a hacer equipo y entre todos fuimos construyendo un planteamiento común en el entrenamiento psicológico con el jugador mediante conversaciones cuyo fin era el desarrollo profesional de los entrenadores a través del autoconocimiento.

Basamos nuestro trabajo en dar estructura al contexto de aprendizaje, donde el jugador se centrara en su mejora más que en ganar el partido del domingo o en ser titular. Esto lo teníamos claro, pero ¿cómo lo transmitíamos al jugador?

### 3.2. Segundo fundamento: el lenguaje

«El lenguaje crea realidades. Cuando hablamos intervenimos en la creación del futuro, modelamos nuestra identidad y el mundo en que vivimos. La forma en que hablamos es el factor quizás más importante para

definir la forma en que seremos vistos por los demás y por nosotros mismos», dice el biólogo Humberto Maturana.

¿De qué hablamos en nuestra organización? ¿De qué hablamos con nuestros jugadores? ¿Qué realidad queremos crear? Si quiéramos una cultura de desarrollo de jugadores, teníamos que hablar de mejorar, aprender, objetivos, desafíos, retos, dificultades...

La línea de trabajo que llevamos se basaba en la observación de la comunicación del entrenador, en el campo y en el vestuario, en dar importancia a qué decimos y cómo. Las conversaciones con los jugadores, las explicaciones de los ejercicios, las charlas en los partidos, las instrucciones y correcciones eran objeto de trabajo con los entrenadores, a través de registro, grabarse en vídeo y tomar conciencia de la importancia de la coherencia entre lo que digo y lo que hago.

Maturana sostiene que el lenguaje no es inocente, sino que refleja el esquema mental desde el que actuamos. Analizar nuestro lenguaje y la manera de comunicarnos también era otra vía de autoconocimiento que nos ayudaba a ser conscientes de nuestras creencias imperantes y dar paso a creencias más acordes con la filosofía de trabajo a través de la formación y procesos de autoconocimiento. Tuvimos que elaborar ideas y conceptos y nuevos lenguajes que ayudaban a estos tránsitos y difundirlos a los entrenadores de manera que sus barreras mentales dependientes de entender la realidad desde esquemas del pasado fueran disminuyendo.

En esta etapa del cambio no se trataba solo de una transformación de métodos, de perfiles o de estructuras, sino que, en mi opinión, era una transformación de conceptos, de significados. ¿Qué es un jugador competitivo? ¿Qué es ganar? ¿Qué es competir? ¿Qué es éxito? ¿Qué es esfuerzo? El sustento de este proceso era reflexionar sobre estos conceptos y llegar a unificar sus significados. Nos replanteamos el significado de ser entrenador en Lezama.

Necesitábamos crear nuevos discursos para que los jugadores pensasen en conceptos de mejora, de aprendizaje, de superación, en objetivos... Éramos conscientes de que muchos de los discursos que se oyen en el fútbol no eran coherentes con nuestra manera de ver la formación. Así, por ejemplo, para nosotros, siempre que el jugador no alcanza su máximo rendimiento, aunque supere al contrario o sea el mejor de su equipo, no po-

demos hablar de que hemos ganado ni de que hemos competido ni de que hemos alcanzado el éxito buscado.

El mundo del fútbol está lleno de paradigmas y creencias como que «el fútbol es así», «los resultados mandan», «entrenó para el partido»... Podríamos entrar en discusión sobre si son verdaderas o falsas, pero no es esa la cuestión, sino que las asumimos y ya está. Se trata de revisar cuáles son los modelos mentales, las creencias que nos guían como club y si nos ayudan a conseguir lo que queremos.

El éxito de la transformación es que estos conceptos se interioricen, y este es el primer paso en mi trabajo con los entrenadores. Estos eran los principales agentes del cambio.

### 3.3. Tercer fundamento: aprender a aprender, el trabajo de objetivos

Los objetivos, para nosotros, son un medio para que el jugador sea capaz de enfocar la atención en aquello que le va a hacer crecer o solucionar los problemas que le plantea el juego. Queríamos, sobre todo, que fueran una herramienta de reflexionar sobre uno mismo, de mirarse y de conocerse. De nada sirve un entrenamiento si no sé qué objetivo tiene, si no veo significado en lo que hago (para qué y por qué), si no recibo *feedback* de mi rendimiento. El aprendizaje es acción más reflexión; a través del trabajo de objetivos lográbamos ambas tareas.

Esta dinámica también la utilizaban y la utilizan los entrenadores, la mayoría de las veces por iniciativa propia, y otras porque los objetivos pasaron a ser parte de la cultura, y todos hablábamos desde ellos. Así que no solo todos los jugadores tenían objetivos, los entrenadores también.

Al principio los teníamos puestos por escrito en los vestuarios, los jugadores se iban valorando en las hojas, pero lo importante no era tanto la valoración como ese momento en que el jugador reflexionaba sobre lo que había entrenado y cómo lo había hecho.

Además, a los entrenadores les ayudaba a centrar sus instrucciones y correcciones según los objetivos del jugador; era una tarea que unía al entrenador y al jugador en el reto de su mejora, lo cual abría posibilidades de diálogo entre ambos. No solo la comunicación entre entrenador y jugador

aumentó en cantidad y calidad, sino también el conocimiento más profundo del jugador. Ayudaba a algo que muchas veces se preguntan los entrenadores: cómo llegar al jugador.

Con el tiempo, los objetivos los gestionaron los propios entrenadores, ya no hacía falta tenerlos en la pared, los jugadores habían interiorizado los objetivos como parte de su proceso de aprendizaje gracias al compromiso de los entrenadores y a la continuidad que se les dio. Desde los alevines hasta el tercer equipo trabajaban con ellos.

### 3.4. Cuarto fundamento: aprender a aprender, crear contextos de aprendizaje

Los objetivos no valen para nada si se quedan en la pared, hay que verlos en acción, había que trasladarlos al campo. Necesitábamos crear contextos de aprendizaje, es decir, *reinventar* espacios dentro y fuera de los entrenamientos y partidos.

Antes de los entrenamientos, se dejaba colgada la sesión en el vestuario para que los jugadores se comprometieran a mirarla y fueran preparándose para el entreno; ellos eran los que explicaban los ejercicios, el sentido de estos (por qué y para qué lo hacemos), los objetivos y las dificultades que pueden surgir y cómo superarlas, y sobre todo relacionarlo con los objetivos de cada uno.

Entre todos estructuramos los antes, durante y después de los entrenamientos y partidos dándoles contenido. Antes de un partido es un espacio de aprendizaje. ¿Qué se aprende antes de un partido? Muchas veces se dan mensajes («Vamos a divertirnos», «El objetivo es...», «Es un partido para aprender...»), sin embargo en el descanso no se da continuidad a esos mensajes y dependerá más de cómo va el resultado que de las necesidades que tiene el jugador para crecer.

Por ello, antes de los partidos se hablaba de qué habíamos entrenado durante la semana, de qué objetivos tenían los ejercicios, qué buscábamos con ello, qué dificultades nos encontrábamos y cómo superarlas. Además, se hablaba de los objetivos de cada jugador y qué relación tenían con los objetivos de los ejercicios. En los descansos los jugadores hablaban sobre si habían logrado o no sus objetivos, qué les estaba faltando y qué estaban logrando. Poco a poco el jugador iba tomando más protagonismo en estos

espacios, lo que ayudaba a la reflexión y aprendizaje. El lenguaje que usaban los jugadores era un indicador de que la cultura de aprendizaje cada vez impregnaba más Lezama.

El último paso fue dejar que los jugadores gestionasen ellos solos los antes de los partidos: el entrenador no estaba en el vestuario, los jugadores se organizaban entre ellos y hablaban de la semana, objetivos, dificultades y recursos. Esto era parte de un proceso de aprendizaje, y se hacía así en todos los partidos y torneos; ahora el jugador había adquirido recursos para hacerlos.

No se trata de decir: «Hoy les voy a dejar a ellos solos», porque la gran diferencia es que en este caso no está enmarcado en un contexto de aprendizaje, y en nuestro caso formaba parte de una cultura de aprendizaje. Fue una experiencia muy interesante: colateralmente emergían comportamientos de liderazgo entre los jugadores. Aparecían futbolistas con liderazgo, algo que se echaba en falta en Lezama. Estábamos acostumbrados a oír frases como «Los chavales no quieren comprometerse», «No hay líderes en el vestuario»..., pero ¿les dejábamos liderar? En el momento en que les dimos un espacio adecuado surgieron los líderes; no fue casualidad.

Se cumplía el aforismo del filósofo hindú Jiddu Krishnamurti: «El fin de todo proceso de aprendizaje es dar muerte al maestro».

A mediados o en el tramo final de la temporada pedíamos a los jugadores que explicaran un ejercicio; el lenguaje que usaba el jugador era el reflejo del lenguaje que usaba el entrenador. Lo veremos reflejado en el ejemplo de la página siguiente: el cuadro 1 muestra la respuesta de jugadores que no trabajaban de esta manera, mientras que en el cuadro número 2 están las explicaciones de jugadores que entrenaban con este modelo.

Pero la meta no se quedaba ahí, sino que buscaba gestionar el entorno del jugador para que fuera de máxima calidad. Todo su entorno (familia, entrenadores...) tiene que potenciar ese valor y generar contextos de aprendizaje óptimos para que se desarrolle un jugador autónomo y pensante.

Podíamos decir que la cohesión y lealtad al proyecto estaba prácticamente lograda. Duró dos años aproximadamente; las vicisitudes del primer equipo y el adelanto de las elecciones cerrarían una etapa y abrirían otra muy rupturista en cuanto a la cultura con la que veníamos trabajando. Aun así, el Departamento de Psicología trató de seguir desarrollando nuevos y mejores escenarios de aprendizaje.

El lenguaje utilizado en las valoraciones de los jugadores,  
es el reflejo del contexto de aprendizaje que yo, entrenador, he utilizado.

1. Tres jugadores atacan y dos defienden. Los atacantes tienen que finalizar la jugada en gol. Los atacantes están en superioridad contra los defensas, que solo tienen que cortar la jugada.

2. En este ejercicio es importante mover rápido el balón y no conducir mucho porque hay poco sitio y si no acabas chocándote. También es importante tener movilidad para buscar espacios libres. En mi caso, por lo menos, es importante orientarse bien. Este ejercicio me parece muy efectivo porque estoy aprendiendo a orientarme mejor, aunque todavía tengo que mejorar. En defensa es importante repartirse bien las zonas y para eso hay que comunicarse. La conclusión es que con este ejercicio estoy aprendiendo bastante.



#### 4. Un jugador autónomo y responsable.

##### Hacia una nueva cultura del aprendizaje (2007-2011)

Serán años de *impasse* para el Departamento de Psicología, años de reflexión, de echar la mirada atrás y analizar el camino recorrido para seguir dando pasos. El aprendizaje iba a ser nuestro objeto de desarrollo: ¿qué es aprender?, ¿cuándo podemos decir que un jugador ha aprendido?, ¿qué tipo de aprendizaje necesitamos en Lezama?

En general, en el mundo del deporte desde los discursos se reivindica la formación del deportista, de jugadores creativos, que piensen, que decidan..., pero ni las estructuras ni los contextos cambian para poder desplegar ese proceso. Nosotros teníamos que dar un paso más.

Todavía los mensajes de los entrenadores son directivos, dicen cómo y qué hacer, pocas veces oímos preguntas o silencios encaminados a dejar pensar; las charlas prepartido o criterios de rendimiento están enfocados desde y para el marcador. El paradigma social de que «lo importante son los resultados» está todavía muy anclado en toda nuestra sociedad.

Después de muchos años trabajando en la formación de jugadores, he visto que se dice muy rápido: «Queremos un jugador que piense»; sin embar-

go, esto es un proceso de transformación largo y complejo que exige un liderazgo perseverante. Esto no se logra con una charla del coordinador a principio de la temporada, ni obligando o coaccionando. Si queremos jugadores competitivos, es necesario que acabe la separación entre quienes piensan y quienes hacen. El binomio entrenador que piensa lo que hay que hacer y el jugador que ejecuta no nos servía en Lezama desde hace ya mucho tiempo.

En Lezama necesitábamos evolucionar de un aprendizaje mecanicista (el jugador obedece) a un aprendizaje cognitivo (el jugador piensa). El aprendizaje pasa a ser un valor para nosotros. Se trata de conseguir la participación activa del jugador en su propio aprendizaje. Potenciar el aprender como opuesto al enseñar; por tanto, no se trata de que el entrenador llegue y diga qué hay que hacer. El objetivo es que el jugador aprenda a encontrar por sí mismo la solución a los problemas del juego, que se responsabilice de su aprendizaje y que reflexione sobre él.

La realidad del fútbol nos indica que los jugadores deben estar preparados para afrontar las situaciones que el juego les va a presentar. Un juego que les reclama ritmo, intensidad, velocidad, determinación..., pero también control, equilibrio, pausa...; en definitiva, comprensión del juego. Para entender el juego es necesario pensar en el juego. Necesitamos jugadores que piensen, que sean autónomos, que entiendan el juego y que tomen decisiones por sí mismos.

Teníamos que acabar con la separación entre quienes piensan (entrenadores) y quienes obedecen y ejecutan (jugadores). De ahí partió el siguiente fundamento, clave para generar estos espacios de aprendizaje.

#### 4.1. Quinto fundamento: información frente a conocimiento

El jugador tiene que entender el juego y sus connotaciones. El conocimiento del juego no se aprende de forma escalonada, sino que es el resultado de múltiples y diversas vivencias. Alcanzar conocimiento significa aprender, experimentar, vivenciar y no comprarse un libro o escuchar largas charlas de los entrenadores, porque todo eso es información.

Pero sabemos que el conocimiento no es algo transferible, no se puede dar como si te doy un vaso de leche, que lo tomas y ya está. «No hay un proceso de transferencia automática de las experiencias valiosas y enriquecedoras, de la sabiduría en definitiva, sino que es un proceso de búsqueda



y experimentación que cada cual ha de recorrer», en palabras de la consultora empresarial Maite Dárceles.

El conocimiento realmente relevante para nuestra competitividad no es el que podamos escuchar, leer o ver en vídeos, sino el que podamos desplegar desde dentro del juego. Nuestras intervenciones están hechas desde la propia realidad que emerge del juego. Se trata de aprovechar situaciones del juego y desde ahí intervenir, en lugar de llevar al jugador a una sala y hablarle de motivación o de superación de adversidades.

El conocimiento surge de la experiencia compartida. Por lo tanto, la clave está en generar contextos de conocimiento para que pueda desplegarse el potencial de quien está próximo a la realidad. «El conocimiento es en cuanto está pegado a la realidad, en cuanto se aleja pierde frescura, pierde oportunidad, actualidad, es decir, pierde realidad», explica Maite Dárceles.

Una pregunta que nos hacíamos por aquel entonces era esta: ¿qué aprenden los jugadores, información o conocimiento?

El desarrollo de un jugador autónomo y responsable no se podía hacer por la vía de la información, lo que convertía en una exigencia inminente un nuevo paso en el rol del entrenador. Dar charlas magistrales en los partidos, correcciones directivas sobre qué hacer y cómo, dar grandes consejos y solucionar los problemas que el juego plantea al jugador... eran ya parte de la historia.

Necesitábamos seguir y afianzarnos en generar nuevos significados como entrenadores, crear entrenamientos participativos, pasar de las charlas al diálogo, antes y durante los partidos; cualquier excusa es buena para reflexionar y compartir. Los mensajes no directivos fueron sustituidos por preguntas (por qué y para qué hacemos las cosas...).

El planteamiento estaba claro, pero surgía una nueva pregunta para continuar creando nuestra cultura de aprendizaje: ¿qué herramientas pueden ayudarnos en este proceso de generar contextos para que crezcan jugadores autónomos?

Encontramos un buen número de estrategias:

- Generar espacios para que el jugador reflexione sobre sus objetivos, sobre sus dificultades y logros en entrenamientos y partidos.
- El autoconocimiento.

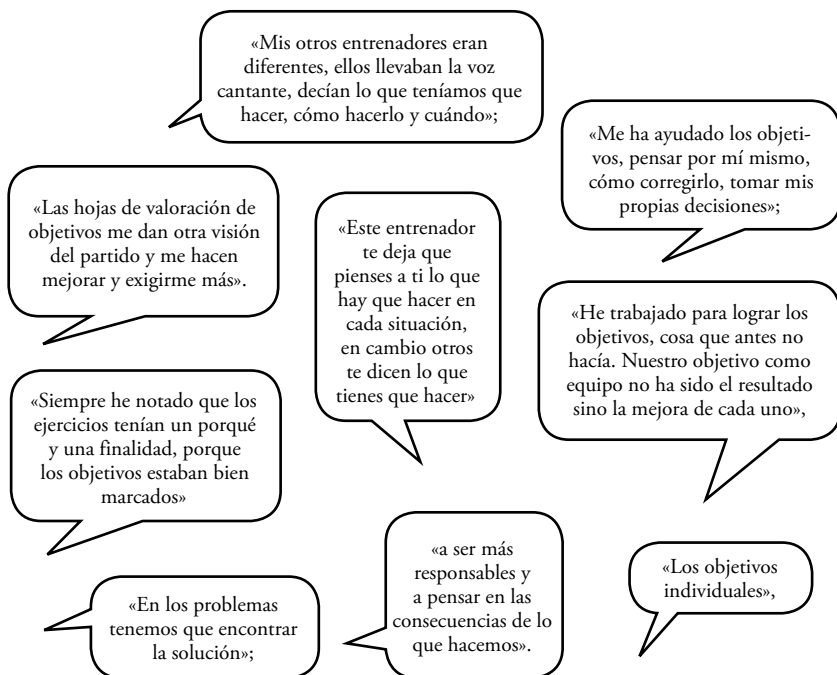
- Trabajo con objetivos.
- La pregunta. Es el motor del aprendizaje, ayuda a desarrollar un aprendizaje por interiorización, el jugador está activo en su aprendizaje, a través de ella desafiamos al futbolista a salir de su zona de confort. Si buscábamos un *aprendizaje productivo y maduro*, este queda desarrollado por *procesos de internalización* más que de obediencia y/o identificación. Lo que significa formar un *jugador pensante y responsable* vendría dado por preguntas de tipo reflexivo y por la participación del jugador.
- La responsabilidad. El objetivo es que el jugador hable de sí mismo, que hable en primera persona del singular, porque tendemos a hablar de nosotros, del equipo y en ese plural la responsabilidad queda difuminada.
- Enseñar al jugador a dar y a pedir *feedback*.
- Desafiar al jugador a que se rete a sí mismo. Conversar con los jugadores para retarles, pero no solo sobre sus acciones, sino sobre lo que piensan, porque las creencias son lo que mantiene nuestros comportamientos; si queremos cambiar estos, necesitamos detectar y desaprender creencias que limitan al jugador en el logro de sus objetivos. Estas, para mí, son las conversaciones que sacan lo mejor de cada jugador, son conversaciones que van de lo general a lo concreto, de lo superficial a lo profundo.

La línea de trabajo era parecida, quizá más informal, no hacían falta tantas reuniones, ya teníamos un marco de referencia y un lenguaje común. Muchos de los entrenadores vienen al Departamento *motu proprio*, como algo normal en su día a día. Sigo acompañándoles en sus diálogos en partidos y en su gestión de los entrenamientos, ellos lo piden y me demandan *feedback*. Necesitamos mejorar nuestras preguntas, nuestros tiempos de intervención y la calidad de nuestras conversaciones para poder llegar a generar realidades donde el jugador piense, aprenda y pueda llegar a ser un experto de sí mismo.

Con los cambios de dirección del club, entran nuevos entrenadores que necesitan su ritmo y aprendizaje de cómo trabajar en Lezama, y en concreto con el área de psicología y aprendizaje. Según mi experiencia, alcanzar el grado de entrenador *experto* en Lezama es un proceso de ocho a diez años, y no todo el mundo puede lograrlo. El poder superar los mie-

dos y presiones, el querer superar las resistencias al cambio y el saber mostrarse vulnerable son tres puertas que hay que abrir en este proceso de ser entrenador en Lezama y para Lezama.

Estas son algunas de las respuestas a encuestas que hacíamos a los jugadores sobre el modelo de aprendizaje:



Los dos grandes avances de estos últimos años fueron el *feedback* entre entrenadores y la mentorización.

Pedir *feedback* al jugador es relativamente cómodo, pero había que dar otro paso, ya que no estamos acostumbrados a pedir *feedback* a los compañeros, y ni siquiera, por qué no, a los jefes. Hoy en día, si paseas por Lezama después de los entrenamientos o partidos, es fácil escuchar cómo un entrenador pide *feedback* a otro sobre su actuación en su entrenamiento o partido.

Mentorizar ha supuesto que se fuese generando un aprendizaje en red entre los entrenadores. Partimos de la idea de que es la propia organización la que mentoriza, es la que propone el camino, la que necesita disponer de mentores, de entrenadores veteranos en esta filosofía, que llevan a la praxis los valores de la organización en el periodo de entrada de nuevos técnicos en el Athletic o en la implementación de nuevos proyectos.

El mentor acompaña en ese proceso de aprendizaje a su discípulo atendiendo sus dudas, desafiando sus resistencias al cambio, ampliando la visión de sus conocimientos y aumentando su saber. Pero no nos confundamos, no es solo que el entrenador tiene que aprender, sino que el club es una organización capacitadora y facilitadora de contextos de aprendizaje para sus técnicos.

Decía en páginas anteriores que una manera de aprender en Lezama era desde el silencio y la soledad, mirando a otros entrenadores que llevaban más tiempo. Otra manera de crecer es compartiendo conocimiento, así que, cuando un entrenador me exponía sus dificultades de comprensión de los entrenamientos, por ejemplo, le proponía que las trabajásemos con otro entrenador normalmente más veterano en la casa. La experiencia, en mi opinión, ha abierto un camino, porque luego el supuesto discípulo «adoctrinaba» a otro, y este a otro.

Actualmente, los entrenadores no observan desde fuera, entran en el campo y participan en los entrenamientos y *feedback*, aunque este no sea «su equipo»; otra vez buscando espacios de aprendizaje.

Para todo este proceso que hemos desarrollado a lo largo de una década, el *coaching* ha sido otra herramienta muy útil. En Lezama hemos hecho varios cursos de *coaching* con entrenadores; muchos de ellos han avanzado en el dominio de estas habilidades, y ahora es habitual que hablen de que hacen *coaching* entre ellos.

Estaba claro que, si queremos jugadores que piensen, tendremos que aprender a manejar los silencios; si queremos que participen, tendremos que aprender a escuchar, y si queremos que profundicen en su aprendizaje, tendremos que aprender a preguntar.

A través del *coaching*, el entrenador ha optimizado sus conversaciones, se han entrenado herramientas como la escucha, la responsabilidad, el uso de preguntas o la profundización en el concepto de aprendizaje. Con todo,

para mí, la clave fue adaptar el *coaching* para poder llevarlo a los entrenamientos, a los partidos y a las conversaciones del campo. Hemos generado una denominada «cultura de *coaching*», de modo que sus fundamentos (aprendizaje y responsabilidad, las preguntas, la escucha) estén en el día a día de los jugadores.

Para obtener mejores resultados es necesario trabajar el contexto, la cultura de la organización y la persona. El *coaching* puede ser un medio para ello, pero por sí solo no funciona: es necesario que, en este caso, los responsables de los clubes (directores técnicos y entrenadores) generen espacios de reflexión y aprendizaje. El verdadero cambio surge en esta interacción, donde, a través de la participación, de las conversaciones, surgen nuevas sinergias.

## 5. La participación y visión compartida (2011-septiembre 2012)

Después de todos estos años seguimos cuestionando lo que hacemos y cómo lo hacemos con el ánimo de profundizar, comprender y optimizar el crecimiento de los jugadores. Tenemos que mejorar muchos aspectos todavía, como el uso de preguntas, o detectar las creencias que limitan el rendimiento de los jugadores, por ejemplo, o en la transmisión de los mensajes, tanto a nivel verbal como corporal, aunque el gran reto está en el lenguaje emocional. Una pregunta que estamos trabajando entre los entrenadores es desde dónde decimos las cosas, desde qué emoción hablo o actúo. Ser consciente de las emociones, expresarlas y canalizarlas es nuestro siguiente paso.

Además, el propio fútbol y el proceso de formación nos hace plantearnos nuevas preguntas, como, por ejemplo, ¿cómo afrontamos la complejidad cada vez mayor de la formación del jugador?, ¿podemos enseñar a ser un jugador de futuro si desconocemos el futuro?, ¿cómo los técnicos convivimos y gestionamos la incertidumbre?, ¿cómo despertamos a los jugadores de su letargo («El míster no me da confianza», «El míster dice»)?

En el Athletic no podemos perder la visión de futuro. Actualmente nos preparamos para afrontar otra gran transformación, la participación de todos (todos somos parte de Lezama y todos somos Lezama) y el traba-

jo en equipo, dos nuevas miradas que queremos incorporar en nuestra cultura de trabajo a través de proyectos compartidos.

Trabajar con proyectos significa que un grupo de personas se junten para reflexionar y profundizar en un tema; esas reflexiones se traducen en una o dos actividades. Por ejemplo, el año pasado iniciamos tres proyectos: proyecto de identidad y pertenencia, proyecto de aprendizaje y proyecto de liderazgo. Para plantearlos, hicimos varias visitas a otras organizaciones, estuvimos en una empresa que destaca por su gestión del liderazgo y en la Universidad de Mondragón, que sigue el modelo educativo finlandés. Los entrenadores que hicieron la visita tuvieron que exponerla al resto, organizaron algún taller u otro tipo de actividad. El fin es concienciarnos sobre el generar conocimiento, y este surge de la experiencia compartida.

## Conclusiones

Como empezaba diciendo, es necesario entender el proceso de formación de un jugador competitivo con toda su complejidad: las cosas ya no son sota, caballo y rey. Simplificar esa complejidad es reducir a la persona y, por lo tanto, limitarla.

Por mi experiencia, el modelo tradicional ha caído (ya sabemos a qué tipo de jugadores nos lleva), pero para muchos es y ha sido su modo de trabajar. Cambiar el concepto de trabajo, de entrenar, de ver el desarrollo del jugador supone echar abajo muchas creencias y, sobre todo, salir de nuestra zona de confort.

No hablo de metodologías, perfiles de jugadores, estructuras, planificaciones y rutas preestablecidas; me refiero a una manera de ver la formación de la persona dentro del fútbol que le permita desarrollar todo su potencial y adquirir la madurez necesaria en términos de autonomía y responsabilidad para afrontar el devenir del juego.

Esto no se puede obligar, tiene que salir del deseo de cada uno. El deseo es una visión apasionante del futuro. Esto genera insatisfacción con el presente e impulsa a conseguir propósitos más desafiantes y deseables. Pero siempre ese cambio ha de ser de dentro afuera.

Ha sido un proceso de trabajo largo, complejo y con idas y venidas, pero, como en casi todo son las personas las que lo han hecho posible o imposible.

Esta vez, el destino ha querido rodearme de personas que lo han hecho posible: a ellos quiero darles las gracias.

*Gracias a Jose Mari Amorrortu, gracias a Edorta Murua, gracias a Félix Sarriugarte, gracias a Txema Noriega, gracias a Vicente Gómez, gracias a Txus Pinedo, gracias a Unai Melgosa, gracias a Edu Docampo, gracias a Ibán Fuentes, y bienvenidos a José Manuel Sevillano, Joseba Bicandi, Iñaki Ulloa, Jonathan Cabanelas, Gontzal Suances y a todos aquellos que crean en el valor de las personas.*

## Bibliografía

- MATURANA, H. (2003), *Ontología del lenguaje*, Madrid, Comunicaciones Noreste.  
KRISHNAMURTI, J. (2009), *Sobre la educación*, Madrid, Kairós.  
DÁRCELES, M. (2009), *Guía para la transformación*, Madrid, BAI BFA.

# ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN PSICOLÓGICA EN EL FÚTBOL

Ricardo de la Vega

## 1. Introducción

El esquema que seguiremos para presentar este artículo comprende tres aspectos fundamentales. El primero sobre el que vamos a centrar nuestra atención es el análisis funcional del fútbol, puesto que consideramos esencial el conocimiento específico del deporte en el que trabajamos para poder extraer las consecuencias prácticas en lo que a la evaluación psicológica se refiere. Lo que tratamos de expresar es, en este sentido y en la línea de las ideas expresadas por Vega y Ucha (2003), Mora, Cruz y Torregrosa (2009), Olmedilla, Ortega, Andreu y Ortín (2010), que la evaluación psicológica aplicada al deporte no es ajena al deporte específico en el que estamos trabajando, sino que participa de la riqueza de las variables que intervienen en él y que lo constituyen como deporte específico (más allá de las reglas formales que lo condicionan). En este proceso de análisis, nos parece absolutamente necesario detenernos en las dimensiones psicológicas básicas que configuran el rendimiento deportivo y que han sido abordadas desde diferentes modelos teóricos, paradigmas y perspectivas de estudio de la psicología: la cognición, la emoción, la conducta, las variables psicofisiológicas y el contexto sociocultural en el que se produce el comportamiento.

El segundo apartado que se presenta muestra el planteamiento que se ha seguido hasta los tiempos actuales en lo que respecta a la evaluación psicológica, donde se han tratado de aplicar pruebas procedentes de



diferentes ámbitos, esencialmente clínicos, al deporte, formando una serie de baterías a las que se realizaban adaptaciones al deporte y que ofrecían una visión muy general y subjetiva de la manera en la que el deportista se veía afectado por las variables psicológicas que intervenían en su deporte. Posteriormente surgieron multitud de pruebas específicas del ámbito deportivo, como, por ejemplo, el cuestionario de orientaciones motivacionales en el deporte (TEOSQ), el cuestionario sobre el ambiente de equipo (TCQ), la escala de compromiso con la actividad física (CPA), el inventario de confianza deportiva rasgo (TSCI), o el test de estilos atencionales de Nideffer (TAIS); pruebas que, entre muchas otras, consideramos insuficientes por las limitaciones que presentan al encontrarse demasiado alejadas de la ejecución en vivo del deportista (véase Vega, 2010), siendo empleadas, en esencia, en el contexto investigador.

En el tercer y último apartado se trata de aportar algunas vías y soluciones a la evaluación psicológica aplicada al fútbol siguiendo la línea de las ideas apuntadas ya por otros autores, como Roffé (2010), describiendo algunas pruebas diseñadas para tal efecto y que tienen la virtud de acercar la práctica real del entrenamiento deportivo y de la competición a la recogida de datos sobre estas variables.

## 2. Análisis funcional de las variables psicológicas que intervienen en el fútbol

Todo proceso de evaluación se encuentra condicionado por las características propias del deporte en el que se realiza, de manera que no es lo mismo, por ejemplo, intentar evaluar las variables psicológicas que intervienen en el fútbol que las que intervienen en el tenis de mesa. Una misma variable, como puede ser la concentración, está sujeta a diferentes condicionantes que hacen específico ese deporte y que limitan al mismo tiempo el rendimiento del deportista, y, por esa misma razón, necesita de procesos de evaluación diferentes (aunque en la base el razonamiento que subyace a ambas sea el mismo); estos condicionantes engloban también, cómo no, las variables físicas, técnicas y tácticas que forman, junto a las psicológicas, las cuatro patas principales de esa mesa a la que llamamos deporte.

Por lo tanto, ningún psicólogo deportivo debería comenzar a trabajar en un deporte sin conocer esas características que lo hacen particular y que

lo diferencian de los demás, puesto que, como veremos a continuación, el deportista se puede mostrar muy influido por algunas de estas variables, y una evaluación capaz de detectar cómo responde ante ellas nos aportará, sin duda, una ayuda inestimable para conocer, entre otras cosas, en qué medida nuestro trabajo está siendo útil para el jugador y para el equipo.

No se puede olvidar, por otra parte, que la aceptación del rol profesional del psicólogo del deporte por parte de los entrenadores y del conjunto de profesionales que trabajan en el fútbol se encuentra en una fase de consolidación en la que resulta evidente que debemos acercar nuestro trabajo al terreno del entrenamiento deportivo y demostrar resultados en función del trabajo realizado con los deportistas, de manera que, nuevamente, el proceso de evaluación se hace necesario e imprescindible. Baste señalar a este respecto que los modelos tradicionales de trabajo y de entrenamiento en el deporte en general, y en el fútbol en concreto, han evolucionado hacia sistemas integrales en donde se entiende al jugador, equipo y cuerpo técnico como un sistema complejo dinámico en donde uno de los aspectos esenciales es la búsqueda de nuevos sistemas de equilibrio que permitan que se obtenga el máximo nivel potencial de rendimiento que se pueda alcanzar del sistema en su conjunto, y de cada uno de sus individuos, para lo cual es necesario partir de la esencia del deporte para, desde ahí, trazar el trabajo más pertinente en cada una de las áreas (dentro de las cuales estaría la psicológica) (véase Araujo y Davids, 2009; Ibáñez-Gijón, Travieso y Jacobs, 2011).

Una vez que hemos señalado algunos de los aspectos más importantes a considerar en el terreno de la evaluación, vamos a penetrar, aunque sea de forma breve, en el análisis funcional propiamente dicho. A continuación se presentan los elementos integrales del mapa conceptual del fútbol que ofrece un primer acercamiento a sus principales características como modelo sistémico (Castelo, 1999; Gréhaigne, 2001):

- Relevancia de los factores bioinformacionales: percepción visual, orientación espacio-temporal, toma de decisiones en entorno variable y ejecución motriz.
- Exige la integración del jugador con su línea de juego y con su equipo.
- Exige la adaptación contraria al jugador contrario, a los sistemas de juego y al equipo contrario.

- Nivel de organización «partido» como macrosistema; nivel de organización «equipo», con sistemas y esquemas de organización propios; nivel de organización «enfrentamiento parcial», marcado por la zona de influencia del juego en donde se producen los principales enfrentamientos en un momento concreto; y nivel de organización «elemental», definido como infrasistema que modifica de modo puntual el nivel de organización de «enfrentamiento parcial».
- Es un deporte abierto, lo que significa que la variabilidad de las situaciones que pueden aparecer es muy amplia y que no son idénticas entre sí.
- Es un deporte de colaboración, porque cada uno de los equipos cuenta con una serie de jugadores que comparten un objetivo común y que pueden participar al mismo tiempo para conseguirlo (Famose, 1992).
- Es un deporte de oposición porque en la competición participan dos equipos que se disputan los intereses y los objetivos últimos del partido: la victoria. El logro de la misma por un equipo siempre lleva consigo el «fracaso» del otro equipo en el sentido de que no logra su objetivo (Famose, 1992).
- La duración reglamentaria de un partido de fútbol comprende dos tiempos de 45 minutos que pueden prolongarse por el árbitro en función de una serie de pérdidas de tiempo que se hayan cometido en el transcurso del partido. Entre cada uno de estos periodos contamos con un tiempo de descanso de 15 minutos, tiempo que deberemos tener en cuenta en nuestra tarea como psicólogos del deporte.
- El espacio de juego es amplio, con un media de 6500 metros cuadrados de superficie y una media de 285 metros cuadrados que debe cubrir cada uno de los jugadores del equipo (véase Vega, 2003).

A continuación presentamos los datos globales de mayor interés referentes al análisis temporal de las diferentes situaciones que se presentaron en el desarrollo de la liga española en la temporada 1998-99 (fuente: Geca Sport, S. A.), y que pueden extrapolarse perfectamente a los resultados esperados en la presente temporada:

- La media en la duración de los partidos fue de 95,8 minutos, lo que supone que el tiempo medio complementario en cada partido oscila en torno a los 5,8 minutos.

- El 52 % del tiempo total de juego el partido ha estado detenido o parado, y en menos de la mitad de esos 95,8 minutos el balón ha estado en juego (48 %). Esto supone que el balón está más tiempo detenido que en juego.
- A continuación presentamos una tabla resumen de los principales movimientos en los partidos disputados en la temporada mencionada:

TABLA 1  
ANÁLISIS TEMPORAL DE LAS DIFERENTES SITUACIONES QUE SE PRESENTARON  
EN EL DESARROLLO DE LA LIGA ESPAÑOLA EN LA TEMPORADA 1998/99

<i>Acciones</i>	<i>Media por partido</i>
Número de posesiones	191,3
Pérdidas de balón	132,7
Recuperaciones del balón	105,5
Número de goles	2,6
Número de lanzamientos-remates	22
Remates a puerta	9,9
Remates fuera	10,6
Remates a los palos	0,7
Otros (rechazados)	0,8
Posesiones necesarias para un lanzamiento	8,7
Lanzamientos necesarios para conseguir un gol	8,5
Faltas cometidas	36,4
Tarjetas amarillas	5,4
Tarjetas rojas	0,3
Saques de esquina	10,6
Fueras de juego	6,4

FUENTE: Geca Sport, S. A.

### 3. El papel de las dimensiones psicológicas básicas en el rendimiento del futbolista

En el análisis pormenorizado de la importancia de la dimensión psicológica en el rendimiento de los jugadores de fútbol, sea cual sea su edad, deben establecerse con la máxima claridad posible las subdimensiones en las que podemos focalizar nuestra atención para conocer si la adaptación del sistema es o no la adecuada y pretendida (se recomienda una revisión de la teoría general de sistemas dinámicos; véase Torrents, 2005). En este sentido, hay que detenerse en el establecimiento de cinco grandes dimen-

siones de análisis: la cognitiva, la emocional, la psicofisiológica, la motriz o comportamental y la psicosocial.

### 3.1. La dimensión cognitiva

A nivel filogenético, una de las grandes diferencias que se establecen entre la especie humana y el resto de vertebrados superiores e inferiores, con algunas salvedades muy puntuales sobre las que sabemos muy poco aún, es la capacidad de poseer pensamientos que se vertebran bajo el carácter simbólico que nos permite el lenguaje y que, desde cierto punto de vista, configura nuestra forma de entender la realidad. Este carácter simbólico y abstracto del pensamiento y del lenguaje implica un nivel de complejidad en el funcionamiento cognitivo de las personas que exige una inferencia relevante respecto a la complejidad que a nivel cerebral poseen las estructuras que nos permiten interaccionar con el medio.

Desde un nivel consciente y explícito del pensamiento hasta niveles más implícitos e inconscientes, como es el caso evidente del aprendizaje o ejecución de los gestos motores, nuestro cerebro nos permite trabajar con varios tipos de representaciones mentales que conviven y son empleadas en función del contexto al cual nos enfrentemos y de las necesidades que el sistema posea. No podemos olvidar, en este sentido, que además de las representaciones enactivas, características de un conocimiento «en acción», y del lenguaje simbólico, poseemos representaciones de tipo icónico en forma de imágenes y que poseen un gran interés en el contexto de la salud, pues, como se conoce por multitud de investigaciones, la capacidad de *imagery* de las personas nos permite aumentar nuestra capacidad de adaptación a muchos contextos diferentes (la imaginación/visualización se emplean desde hace mucho tiempo en diferentes contextos vinculados con la salud y el bienestar, como pueden ser la terapia oncológica en el tratamiento del dolor, o, sin ir más lejos, la recuperación de las lesiones deportivas o la génesis y perfeccionamiento de estrategias de *coping* y afrontamiento en las personas).

Por otra parte, desde la perspectiva cognitivo-conductual, que se considera como el enfoque mayoritario en la psicología actual en sus diferentes ámbitos de estudios por poseer el mayor poder explicativo y respaldo científico, resulta esencial el acceso al estilo cognitivo que tienen las perso-

nas para poder comprender la forma en la que se adaptan al medio. De hecho, es precisamente la cognición la que influye en el resto de elementos del sistema y, por lo tanto, la base de cualquier análisis funcional del comportamiento que se quiera realizar. Es por esto, precisamente, por lo que tiene una gran importancia el acceso a las cogniciones que poseen las personas y que nos pueden manifestar de diferentes formas (autorregistros, cuestionarios, entrevistas, etc.).

Una de las grandes limitaciones en el estudio de esta dimensión es la posibilidad evidente de que la persona, por un lado, no sea consciente de todos los elementos que le están causando el estado de desequilibrio y desestabilización y, por otro, que no sea sincero y nos trate de ofrecer una imagen distorsionada sobre él mismo, de forma que se complica el abordaje profesional y multidimensional.

### 3.2. La dimensión emocional

Toda conducta humana tiene una repercusión directa que, en mayor o menor medida, genera una emoción. La emoción, en este sentido, se interpreta como la resultante de la percepción que el sujeto tiene, en la mayoría de los casos a nivel inconsciente, y que posee una gran base filogenética relacionada con la supervivencia del sistema, puesto que de emociones positivas se derivan conductas de proximidad y de acercamiento, mientras que de emociones negativas se derivan conductas de evitación. Baste decir, como señalábamos en el punto anterior, que toda emoción conlleva una cognición, y viceversa, pudiendo realizar un proceso de intervención en la cognición para influir en la emoción —resulta mucho más operativo y sencillo, por el carácter explícito de la cognición, aunque a veces se produzcan pensamientos automáticos y, en muchos casos, irracionales—.

El procesamiento emocional, a nivel neurocognitivo, se vincula a una serie de estructuras subcorticales que compartimos, de hecho, con otros vertebrados superiores y que permiten que se envíen ciertas señales nerviosas a nivel cortical y a nivel medular para inervar las placas motoras que generan el movimiento: cuanta mayor precisión y coordinación neuromotora exija el movimiento, mayor control emocional deberá poseer la persona. Es el sistema límbico, compuesto en esencia por la amígdala, el hipocampo, el giro dentado, el hipotálamo, la corteza entorrinal, el epítálamo y el giro

cingulado, el encargado de realizar este complejo proceso que implica la génesis de la emoción. Baste señalar que la complejidad de este sistema es tal que los procesos básicos de aprendizaje y de memoria quedan condicionados por el procesamiento que estructuras como el hipocampo realizan, de forma que la especialización cerebral resulta vital para la integración posterior de las señales nerviosas que implican la conducta posterior.

Desde un punto de vista práctico, el gran problema de la emoción radica en la complejidad de verbalización y de evaluación y, si bien se han tratado de generar formas que permitan interpretar la emoción que posee una persona en un contexto particular, el nivel de abstracción que presenta implica un difícil tratamiento e intervención externa (por ejemplo, diferentes personas poseen diferentes concepciones sobre una misma representación conceptual de una emoción específica como es el amor o la alegría, lo que implica una dificultad para su abordaje científico, aunque no limita su importancia para ser tenida muy en consideración en el ámbito de la salud).

### 3.3. La dimensión psicofisiológica

Cuando una persona interacciona en un contexto, sus diferentes subsistemas reaccionan de forma inmediata buscando la adaptación y la homeostasis. Por ejemplo, cuando percibo que no poseo las competencias suficientes para realizar una acción, como puede ser hablar en público, mi cerebro envía diferentes señales que provocan que de forma automática se generen diferentes respuestas fisiológicas como el aumento de la sudoración, el aumento de la frecuencia cardíaca, las modificaciones en las frecuencias respiratorias, la vasoconstricción periférica que disminuye la temperatura en los pequeños grupos musculares de manos y pies, la segregación en el torrente sanguíneo de cortisol y adrenalina (indicadores básicos del estrés), etc.

Con estos aspectos queremos reflejar que el ser humano es un sistema realmente complejo en continua búsqueda de adaptación, siendo en la actualidad la evaluación de estos parámetros psicofisiológicos los que nos permiten, junto con la evaluación de la conducta motriz de las personas, las medidas más objetivas que se pueden obtener de la respuesta de las personas en su intento por adaptarse. En concreto, las técnicas actuales de *biofeedback* y de *neurofeedback* constituyen una base importante en el diagnóstico y en la intervención posterior con los sujetos, pues se pretende

educarles respecto a la lectura de los propios recursos y competencias, además de dotarles de las estrategias básicas que les permiten alcanzar la autorregulación, que, como hemos señalado, resulta necesaria para el logro de la autonomía.

### 3.4. La dimensión motriz

Al referirnos a esta dimensión, en realidad estamos remarcando toda la línea conductista en el abordaje del comportamiento de los sistemas y de los organismos, pues las leyes básicas de aprendizaje por asociación y las estrategias de aprendizaje y extinción del comportamiento son, sin lugar a dudas, elementos muy necesarios para el manejo profesional desde el ámbito de la salud. En concreto, desde este paradigma, el profesional debe focalizar su atención y sus recursos en estudiar los elementos más objetivos de la conducta de los sistemas, pudiendo establecer una cadena que explica, de forma clara y concisa, los aprendizajes y conductas del sistema: incidiendo en las cadenas explicativas sobre cómo ha tenido lugar podemos intervenir de forma muy concreta y exitosa, obteniendo en muchos casos un gran éxito.

Si entendemos la conducta como una unidad de análisis fundamental, lo más relevante es poder establecer sistemas de análisis observacional que nos permitan establecer en qué aspectos el sistema necesita modificar su comportamiento adaptativo, y, por lo tanto, se buscarán los elementos básicos que descansan en la asociación estimular que permitan extinguir las conductas indeseables y adquirir las que sean pertinentes.

En la actualidad, la metodología observacional se aplica en muy diversos ámbitos, pues pueden centrarse no solo en el sistema directo que reclama la atención, como puede ser, por ejemplo, un paciente, sino en todos los agentes que intervienen en él y que pueden estar influyendo en el resultado conductual obtenido.

### 3.5. La dimensión psicosocial

Todo contexto tiene lugar y se produce en condiciones cultural y socialmente mediadas. Así, los grandes teóricos y padres de la psicología social actual, como Stanley Milgram, Solomon Asch, Kurt Lewin,



Zimbardo, y un largo etcétera, han puesto de manifiesto cómo nuestro comportamiento puede fluctuar de una forma muy evidente en función del contexto en el que nos encontramos.

Desde este punto de vista, los objetivos básicos desde el ámbito de la salud, deberían pretender la génesis de contextos que optimizaran la adaptación de los sistemas a sus propios recursos bio-psico-sociales, de manera que se trate de entornos facilitadores y generadores de actitudes positivas hacia la práctica de actividad física y de conductas que permitan adquirir hábitos adecuados de salud como, por ejemplo, las que tienen que ver con la higiene postural o con la alimentación, la nutrición y la actividad física.

#### 4. Técnicas básicas de entrenamiento mental en el fútbol

Las principales implicaciones del análisis funcional del fútbol, respecto a la influencia que en él tienen las dimensiones psicológicas básicas presentadas, permiten establecer un marco de comprensión global sobre las principales técnicas de intervención más comúnmente utilizadas en la psicología del deporte aplicada al fútbol. En este sentido, a continuación se realiza una breve presentación sobre técnicas, así como sus repercusiones sobre la evaluación e intervención en el fútbol.

##### 4.1. Concentración y regulación de la atención

Si entendemos que la concentración es la capacidad que debe tener todo jugador para dirigir su atención hacia los estímulos pertinentes en cada momento y que, además, es una capacidad que se relaciona íntimamente con la duración del partido o de la competición (Weinberg y Gould, 2011; Nideffer, 2000), entonces podemos afirmar que todo proceso de evaluación de la concentración debería dirigirse, al menos, hacia el intento de conocer en qué medida el jugador es capaz de atender a los estímulos significativos para él y que se encuentran vinculados a la demarcación que ocupa dentro del equipo y a la misión táctica encomendada por el entrenador, y en qué medida es capaz de mantener niveles óptimos adecuados de concentración durante las diferentes fases o periodos que podemos diferenciar en el fútbol.

Asimismo, nos parece pertinente y relevante recalcar la importancia que tiene el trabajo psicológico en concentración para permitir que el

jugador «no se salga del partido» en ninguna de sus fases ni en ninguno de los numerosos momentos en los que el balón se encuentra detenido (ya sea por faltas, por encontrarse en el descanso o por interrupciones propias del juego). En este sentido, se debe considerar que se requiere que sea capaz de tomar decisiones muy rápidas y muy precisas en condiciones, con frecuencia, muy adversas, como, por ejemplo, las condiciones psicofisiológicas derivadas de procesos de fatiga (Vega, Almeida, Ruiz, Miranda y Del Valle, 2011). Tal y como se señala en este reciente trabajo, la realización de un programa de entrenamiento de la mejora atencional, de una duración de ocho sesiones, con un equipo de fútbol semiprofesional, permite obtener un efecto positivo, estadísticamente hablando, sobre la mejora de las respuestas correctas que, en atención sostenida, ofrece un jugador cuando, de manera previa, se le ha sometido a una tarea de fatiga progresiva. La explicación de este fenómeno podría encontrarse en la necesidad adaptativa que tiene el organismo para optimizar sus propios recursos, generando adaptaciones óptimas al contexto en el que le son requeridas.

#### 4.2. Regulación del nivel óptimo de activación

El nivel de activación es una de las variables que más ha interesado a los psicólogos del deporte por la gran influencia que tiene en el rendimiento. Como ya sabemos, las teorías que han tratado de explicar cómo se relaciona el rendimiento con el nivel de activación han aportado algunos aspectos esenciales, como son la diferenciación entre el arousal fisiológico y el cognitivo y su diferente influencia en el rendimiento del jugador (véase Vega, 2004), o la importancia de descender hasta la especificidad del jugador para conocer cómo le afecta, de manera específica, una variable que a otro deportista puede provocarle distintas respuestas cognitivas, motoras y emocionales.

Resulta evidente pensar que la evaluación nuevamente deberá adaptarse a los estímulos que provocan ansiedad, esencialmente cognitiva, en el jugador, de manera que lo que a uno le provoca un estado de ansiedad extremo a otro puede producirle indiferencia o incluso favorecerle estados óptimos de activación que favorezcan y beneficien su rendimiento. El trabajo previo del psicólogo deportivo será conocer, por medio de una entrevista o de autoinformes diseñados al efecto, cuáles son los estímulos que producen el aumento de la ansiedad en el jugador para, a partir de ellos,

evaluar y trabajar en el sentido de ayudar al jugador a que encuentre su nivel óptimo en función de las diferentes situaciones del juego que se le pueden presentar y tratar de eliminar los efectos negativos derivados de una apreciación o valoración cognitiva subjetiva y negativa de la situación ansiógena de que se trate.

Como podemos apreciar, es importante, por tanto, que discrimine-mos los diferentes momentos o situaciones a los que el jugador puede enfrentarse para tratar de aportarle las herramientas adecuadas para que aprenda a manejar sus niveles de activación adecuados; y estos momentos, como nos podemos imaginar, se encuentran muy relacionados, nuevamente, con la demarcación que ocupa el jugador en el campo, así como con otras variables, como las características del contrario, el número de interrupciones del juego y tiempo medio hasta que se pone el balón en movimiento, etc.

Cabe destacar, por último, la relevancia actual que ha cobrado el modelo IZOF (Hanin, 1995 y 1997), en tanto que permite establecer un perfil idiosincrásico del deportista a nivel de respuesta emocional, lo que, por lo tanto, posibilita la génesis de un programa específico de trabajo e intervención con él. Baste señalar que este modelo requiere del establecimiento de un perfil individual del deportista basado en sus mejores experiencias vivenciadas en su carrera deportiva, y en sus peores actuaciones, lo que permite establecer la respuesta emocional básica del jugador en función, esencialmente, de cuatro tipos de emociones experimentadas: positivas y eficaces, positivas e ineficaces, negativas y eficaces y negativas e ineficaces.

#### 4.3. Entrenamiento en visualización/imaginación

Cuando decimos que un jugador es capaz de realizar una volea, un desmarque de ruptura, una cobertura, una acción individual en la que dribla a un par de contrarios y golpea a puerta u otra en la que temporiza la entrada para obtener una ventaja en el juego esperando la ayuda de algún compañero que colabore en las labores defensivas, estamos haciendo alusión a los diferentes esquemas de acción que posee el jugador y que le han permitido tomar conciencia de los diferentes aspectos que tienen lugar en el fútbol.

Cualquier acción técnico-táctica puede realizarse porque tenemos representada en la memoria la información a la que se refiere, de manera que, cuando nos disponemos a realizar un lanzamiento de falta, buscamos en nuestra memoria el programa motor que nos permite ejecutarla, junto con un análisis de situaciones anteriores en las que las condiciones iniciales en las que nos encontramos eran similares. Este proceso, en el cual no vamos a entrar en profundidad por no ser el objetivo de este artículo, es el que subyace a la técnica de visualización, que no es más que la capacidad que tiene cualquier persona para manejar la información que posee en la memoria, capacidad que puede utilizarse para mejorar el rendimiento como consecuencia de la mejora en esa representación mental y en la capacidad de controlar sus imágenes, imaginarlas con claridad y ofrecer diferentes soluciones en función de la situación planteada.

Si con anterioridad mencionábamos que el análisis funcional del deporte era esencial para comprender el proceso de evaluación de las destrezas psicológicas que tratábamos, la visualización no escapa a esta apreciación y resulta evidente remarcar que la riqueza representativa de las acciones motrices se encuentra condicionada por las experiencias previas de los jugadores y, al mismo tiempo, por su posición en el campo.

Por último, se recomienda una revisión en profundidad del modelo PETTLEP de Holmes y Curtis (2001), ya que sienta las bases neurocognitivas del empleo de la visualización en el deporte, debiendo adecuarse a las condiciones óptimas del entrenamiento en el caso del fútbol.

#### 4.4. Control del pensamiento y estrategias cognitivas de optimización del rendimiento

Esta capacidad hace referencia a la influencia decisiva que tienen los pensamientos en el rendimiento del deportista. Como ya sabemos, esta variable se encuentra muy relacionada con otras como el nivel de activación, la autoconfianza del jugador o su capacidad de concentración.

Hablar de control de pensamientos y de evaluación nos obliga, como veremos más adelante, a penetrar en el terreno resbaladizo de lo estrictamente subjetivo, donde la relación y la confianza existente entre el jugador y el psicólogo deportivo se muestra como uno de los aspectos que ayudan a explicar con mayor exactitud el éxito de nuestro trabajo y de nuestra intervención.

Los pensamientos distractores, como no podía ser de otra manera, se encuentran especialmente relacionados tanto con aquellos momentos de la competición en donde las expectativas no se ven confirmadas como con los momentos en los que se utilizan destrezas y habilidades técnicas o motrices en las que el jugador percibe que «no es muy hábil». La definición de todos estos aspectos nos aporta una clave esencial para el proceso de evaluación e intervención en esta variable. Como ya se ha mencionado con anterioridad, la posibilidad que le brinda al deportista el control de sus procesos cognitivos y de pensamiento antes, durante y después de la competición resulta muy importante, ya que intervienen e influyen de manera directa e indirecta sobre el resto de dimensiones planteadas. Pensemos, por ejemplo, en un jugador con unas expectativas de autoeficacia muy elevadas y que, al comenzar el partido, el marcador es muy adverso: su capacidad de adaptación tendrá que ver con la capacidad cognitiva para regular sus propios procesos de pensamiento, clarificando qué es lo que debe hacer, qué tipo de riesgos debe asumir y, llegado el caso, qué tipo de objetivos se debe plantear.

## Conclusiones: sistema de evaluación psicológica aplicada al fútbol

La última parte de este artículo vamos a dedicarla a establecer, aunque sea de forma breve y escueta, las principales herramientas con las que cuenta el psicólogo profesional especializado en deporte para conocer en qué medida cada uno de los jugadores, de manera individual, domina cada una de las destrezas psicológicas básicas que ya hemos señalado en el apartado anterior.

En concreto, nos parece importante comenzar por señalar cuál es el proceso que consideramos idóneo para realizar la evaluación de la manera más correcta posible y respetando al máximo la validez ecológica del proceso evaluativo. Estos pasos son los siguientes:

- Observación del rendimiento del jugador en los entrenamientos y en los partidos. Un primer paso en cualquier proceso de evaluación consiste en observar las conductas objeto de estudio. Para poder realizar esta observación podemos optar por realizarla en vivo, o bien por hacerlo en diferido; en este último caso

necesitaremos tener grabada la información para su posterior análisis. En este sentido, un aspecto complejo al que debe prestarse atención es el de la manera en la que registramos la información que nos interesa, puesto que podemos optar por un registro narrativo de lo que sucede o, lo que nos parece más conveniente, utilizar un código de observación que nos ofrezca información lo más objetiva posible sobre la frecuencia y/o la ocurrencia de las conductas que nos interese observar.

- Acceso a la información subjetiva que maneja el jugador mediante entrevistas y autorregistros diseñados al efecto para cada una de las habilidades psicológicas que trabajemos. Pese a que nos parece importante contar con el mayor número de información objetiva posible, somos plenamente conscientes de la importancia de la subjetividad en el establecimiento de juicios acerca del rendimiento deportivo, una subjetividad que, sin duda alguna, desempeña un papel importante en el rendimiento deportivo al encontrarse estrechamente relacionada con algunas variables psicológicas esenciales, como pueden ser las expectativas de proceso y de rendimiento, o la autoconfianza.
- En este sentido, y al igual que sucede en los demás puntos señalados en el proceso de evaluación, consideramos oportuno el diseño de autorregistros específicos aplicados al fútbol que nos ofrezcan información pertinente sobre los aspectos más importantes de cada entrenamiento y de cada partido. De esta forma, tenemos un seguimiento progresivo de nuestros jugadores y una información que podemos revisar de forma continua sobre el estado psicológico subjetivo de cada uno de nuestros jugadores.
- Por otro lado, también nos parece apropiado el empleo de test adaptados específicamente al deporte como medio para acceder a información que nos pueda parecer pertinente (por ejemplo, el TAIS, o el test de Loehr, entre otros).
- Evaluación en el propio campo de entrenamiento mediante la ejecución práctica de las habilidades futbolísticas y psicológicas presentes en el rendimiento deportivo, sirviéndonos para ello de una serie de ejercicios diseñados al efecto.
- Un punto esencial y en el que no han penetrado a fondo los profesionales que trabajan en la psicología del deporte, quizás por

desconocimiento de este aspecto, es la aplicación de pruebas de campo que, a modo de entrenamiento habitual, nos sirvan para establecer pautas objetivables sobre cuál es el nivel de dominio de las habilidades psicológicas básicas por parte de cada uno de los jugadores de nuestros equipos. Está claro que la asesoría técnica y el trabajo multidisciplinar es esencial en este punto y que el aspecto motivacional se encuentra directamente implicado porque los jugadores sienten que están realizando algo que tiene relación con aquello que les gusta, que no es otra cosa que el entrenamiento y el trabajo con balón.

- Para cada una de las habilidades psicológicas básicas es deseable el diseño de una serie de situaciones de entrenamiento que nos ofrezcan una puntuación sobre el nivel psicológico de ese jugador en ese factor. La manera de objetivar esta información es servirnos de las conductas externas manifiestas y del *feedback* que nos ofrecen los aparatos de *biofeedback* que empleamos en todo momento y que, sumados a la información subjetiva, nos ofrecen un panorama bastante extenso y a la vez conciso y concreto sobre cuáles son los aspectos en los que debe mejorar cada uno de los jugadores.
- Nueva confrontación de los datos recogidos con el rendimiento del jugador en los partidos de competición. El último punto de este ciclo del proceso evaluativo se cierra con la filmación y registro del rendimiento del jugador en los partidos, ya sean amistosos o de competición oficial, de manera que podemos contrastar la información recogida en los autorregistros con la que tenemos en el vídeo (participación del jugador, situaciones potenciales en las que se ha visto implicado, consecuencias de las acciones exitosas y de las que no obtiene el resultado esperado, etc.).

## Bibliografía

- ARAUJO, D., y K. DAVIDS (2009), «Ecological approaches to cognition and action in sport and exercise: Ask not only what you do, but where you do it», *International Journal of Sport Psychology*, 20, pp. 5-37.
- CASTELO, J. (1999), *Fútbol: Estructura y dinámica del juego*, Barcelona, Inde.
- FAMOSE, J. P. (1992), *Aprendizaje motor y dificultad de la tarea*, Barcelona, Paidotribo.

- GRÉHAIGNE, J. F. (2001), *La organización del juego en el fútbol*, Barcelona, Inde.
- HANIN, Y. L. (1995), «Individual zones of optimal functioning (IZOF) model: An idiographic approach to performance anxiety», en K. Henschen y W. Straub (eds.), *Sport psychology: An analysis of athlete behavior*, pp. 103-119, Longmeadow (Massachussets), Mouvement.
- (1997), «Emotions and athletic performance: Individual zones of optimal functioning model», *European Yearbook of Sport Psychology*, 1, pp. 29-72.
- HOLMES, P., y D. CURTIS (2001), «The PETTLEP Approach to Motor Imagery: A Functional Equivalence Model for Sport Psychologists», *Journal of Applied Sport Psychology*, 13 (1), pp. 60-63.
- IBÁÑEZ-GIJÓN, J., D. TRAVIESO y D. JACOBS (2011), «El enfoque neogibsoniano como marco conceptual y metodológico para el diseño de programas de entrenamiento deportivo», *Revista de Psicología del Deporte*, 20 (2), pp. 667-688.
- MORA, A., J. CRUZ y M. TORREGROSA (2009), «Effects of a training program in Communications styles of basketball coaches», *Revista de Psicología del Deporte*, 18 (suppl.), pp. 297-300.
- NIDEFFER, R. M. (2000), «Attentional Focus-Self-Assessment», en R. Suinn (ed.), *Psychology of sport. Methods and applications*, Minnesota, Burgess Publishing Company Mineapolis, pp. 281-290.
- OLMEDILLA, A., E. ORTEGA, M. D. ANDREU y F. ORTÍN (2010), «Entrenamiento de habilidades psicológicas en futbolistas: evaluación de eficacia», *Revista de Psicología del Deporte*, 19 (2), pp. 249-262.
- ROFFÉ, M. (2010), *Evaluación psicodeportológica. 30 test psicométricos y proyectivos*, Buenos Aires, Lugar Editorial.
- TORRENTS, C. (2005), *La teoría de los sistemas dinámicos y el entrenamiento deportivo*, Universitat de Barcelona, tesis doctoral inédita.
- VEGA, R. de la (2003), *La preparación psicológica del deportista y el entrenador: planificación*, Madrid, CV Ciencias del Deporte.
- (2004), «Pilares básicos de la intervención psicológica realizada en el fútbol profesional», *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 4 (1-2), pp. 159-180.
- (2010), «Instrumentos aplicados en la evaluación psicológica realizada en el deporte», *Revista de Psicología del Deporte*, 19 (2), pp. 338-342.
- y F. UCHA (2003), *Factores psicológicos que influyen en el alto rendimiento*, Madrid, CV Ciencias del Deporte.
- M. ALMEIDA, R. RUIZ, M. MIRANDA y S. DEL VALLE (2011), «Entrenamiento atencional aplicado en condiciones de fatiga en fútbol», *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 11 (42), pp. 384-406.
- WEINBERG, R., y D. GOULD (2011), *Foundations of Sport and Exercise Psychology*, 5.<sup>a</sup> ed., Champaign, Human Kinetics.





# INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS PSICOLÓGICOS EN LA AUTOEVALUACIÓN DEL FUTBOLISTA DE SU PROCESO DE FORMACIÓN

Juan Carlos Beltrán Agoiz  
y Diego Allueva Lasheras

## 1. Introducción

La teoría y práctica del entrenamiento deportivo, y más concretamente del fútbol, se ha ido desarrollando hacia aspectos de carácter cualitativo relacionados con la psicología que nos hacen afrontar el trabajo con deportistas desde un prisma más amplio y complejo. La etapa en la que el entrenador se limitaba a enseñar mediante demostración diferentes acciones técnico-tácticas ha dado paso a una en la que, como conductor de los jugadores, debe completar la formación holística del futbolista apoyándose en los medios de los que dispone.

Respecto a cómo trabajar todos y cada uno de los aspectos que afectan al sujeto futbolista —dónde encuadrarlos dentro de la sesión, del microciclo, etc.—, encontramos mucho material, pero no es fácil hallar herramientas que nos ayuden a que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea mejor y podamos trabajar con los jugadores todos los contenidos de manera regular, sencilla y completa. Crear este tipo de herramientas es un reto al que estamos abocados y es lo que presentamos en este texto.

Así pues, nuestro objetivo en este artículo es mostrar una parte del trabajo que estamos realizando en un equipo de juveniles del Real Zaragoza, S.A.D.: el planteamiento de objetivos físicos, técnicos, psicológicos, etc., para cada jugador individualmente y la autoevaluación que realizan los futbolistas sobre su proceso de formación. Durante la temporada, ya

realizamos una preparación psicológica del equipo como totalidad trabajando la motivación, la concentración, la cohesión, la ansiedad y la confianza, pero hemos preferido mostrar en este texto la labor que hacemos con los jugadores por separado (sabemos que en el libro ya hay una muestra de la preparación psicológica con los equipos como grupos: véanse los trabajos de Albericio, Jardiel, Pérez Bardají, Cabeza y Vinués).

Por tanto, dada la etapa formativa de la que estamos hablando, juveniles de primer año, y para afrontar los continuos cambios a los que estamos obligados para mejorar el entrenamiento, hemos diseñado una herramienta que nos permite conseguir el planteamiento de objetivos individuales de trabajo —de carácter técnico-táctico, físico y psicológico— y su autoevaluación.

## 2. El planteamiento de objetivos y su autoevaluación

Como decimos, la evolución del entrenamiento en fútbol ha llevado a incluir en la planificación diferentes aspectos de carácter psicológico, socio-afectivo, etc., que trabajamos de forma conjunta con el resto de tareas de entrenamiento como un contenido en sí.

Formando jugadores en edad juvenil, como ahora vamos a describir, es básico afrontar sus problemas diarios, tanto en los entrenamientos como en la competición, y fundamental que comprendan y reciban información externa, ayudándoles a ser conscientes de sus debilidades y fortalezas.

Cuantificar, controlar y evaluar este trabajo es complicado. Las herramientas para ello son complejas y costosas dependiendo de los recursos (principalmente humanos) de que disponemos en el cuerpo técnico. Mediante fichas de autoevaluación construidas por nosotros mismos (véanse anexos 1 y 2), trabajamos individualmente con nuestros jugadores aspectos de carácter técnico-táctico, físico y, principalmente, psicológico.

El trabajo se desarrolla en el Real Zaragoza, S.A.D., club perteneciente a la Primera División Española de Fútbol, con estructura profesional y con los siguientes equipos federados:

- Primer equipo: 1.<sup>a</sup> división.
- Real Zaragoza B: 2.<sup>a</sup> división B.
- Juvenil «A»: División de Honor Juvenil.

- Juvenil «B»: Liga Nacional Juvenil.
- Cadete «A»: División de Honor Cadete.
- Cadete «B»: Primera Cadete.
- Infantil «A»: División de Honor Infantil.
- Infantil «B»: Primera Infantil.
- Alevín «A»: Primera Alevín.
- Alevín «B»: Alevín preferente.
- Escuela de Iniciación.

El equipo en el que se realiza el trabajo es el Juvenil B, formado en su mayoría por jugadores de primer año juvenil (16-17 años). La plantilla se compone de un cuerpo técnico formado por entrenador, preparador físico, fisioterapeuta, médico, psicólogo, delegado y utillero. Hay veintidós jugadores, de los cuales, tres son de segundo año juvenil, y el resto de primer año. La mayoría de ellos (diecisiete) provienen de la propia estructura del club, habiendo militado en los diferentes equipos inferiores durante su formación. Los cinco jugadores restantes provienen de otros clubes (tres aragoneses, un extremeño y un catalán), y han sido incorporados esta misma temporada al club.

La gran mayoría de la plantilla (diecisiete) vive en Zaragoza con sus familias, pero el resto se aloja en la Residencia Ramón Pignatelli. En ella, el club dispone de un tutor encargado de velar por los estudios, la convivencia de los jugadores y otros aspectos (véase el trabajo que realiza el tutor en la Residencia en este mismo libro).

El equipo entrena cuatro sesiones a la semana. Algunos jugadores de este equipo han realizado gran cantidad de sesiones de entrenamiento con el División de Honor Juvenil, y, a su vez, jugadores del cadete vienen esporádicamente a entrenar con nosotros. El equipo compite en Liga Nacional Juvenil Grupo VI, enmarcada dentro de la comunidad autónoma aragonesa. Los rivales a los que nos enfrentamos en esta categoría son, generalmente, de mayor edad (tercer año juvenil), siendo el hándicap más importante de nuestro equipo el tener que competir con jóvenes dos años más mayores (con lo que ello supone a estas edades en cuanto a desarrollo físico y madurez general).

Se trata de una etapa formativa dentro del club en la que los jugadores de primer año deben intentar progresar para alcanzar la siguiente etapa: División de Honor Juvenil. Las premisas iniciales en cuanto a la orientación

de la etapa se dividen en un 70 % de competición y un 30 % de formación, algo que se intenta respetar durante toda la temporada.

De los jugadores que se han formado dentro del Real Zaragoza, S.A.D., disponemos de una información previa que nos proporciona nuestro psicólogo; en ella se refleja el perfil psicológico del deportista, basado en los siguientes aspectos (para saber más sobre el perfil psicológico de cada futbolista, véase Cantarero en este mismo libro): capacidad para trabajar en equipo (asumir roles, compartir objetivos, comunicación, grado de sentimiento de pertenencia, respeto de normas y convivencia social); capacidades cognitivas (grado de intuición, razonamiento, atención, concentración, toma de decisiones) y capacidades emocionales (control de la ansiedad, nivel de fortaleza mental, grado de confianza, motivación, afán de superación, autoestima, equilibrio emocional).

Durante el proceso de construcción de la herramienta de los objetivos y su autoevaluación (anexos 1 y 2)<sup>1</sup> se reúne el cuerpo técnico una vez comenzada la temporada. El entrenador, el preparador físico y el psicólogo establecen tres objetivos para cada jugador. Los dos primeros tienen un carácter técnico-táctico y/o físico, mientras que el tercero tiene una orientación psicológica.

Tras las primeras semanas de entrenamiento, se procede a la presentación teórica de la herramienta al grupo de jugadores. En esa sesión, y ya presentada la ficha con los objetivos propuestos por el cuerpo técnico, el jugador debe añadir un cuarto objetivo relacionado con los aspectos del entrenamiento o competición citados anteriormente. El cuarto objetivo es aquel en el que se propone al jugador que participe de una forma más directa, si cabe, de su propio proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la elaboración de un objetivo de mejora propio (véase el anexo 1, donde en una tabla figuran los cuatro objetivos individuales de cada uno de los jugadores de la plantilla). Luego se realiza una ficha individual para cada jugador (véase el anexo 2) que el jugador se lleva a su casa para tener presente durante todo el año los objetivos que debe alcanzar para mejorar como futbolista (en opinión de los técnicos y de él mismo).

---

1 La idea original de esta herramienta es de Ricardo Gil Esponera, entrenador del cadete A del Real Zaragoza, S.A.D., en las temporadas 2009-10 y 2010-11.

En la primera reunión se concretan los momentos de evaluación (noviembre, enero y marzo) teniendo en cuenta que haya transcurrido el tiempo adecuado y el número de partidos de competición sean los suficientes como para proceder a una autoevaluación cualitativa y cuantitativa del grado de cumplimiento de los mismos. Es muy importante subrayar que estas reuniones se realizan como entrenamiento. Es decir, se dedica el tiempo necesario en una sesión para trabajar esta herramienta. Para nosotros no es perder el tiempo el plantear objetivos individuales y que los jugadores hablen sobre ellos y se autoevalúen. En las reuniones que realizamos en los meses indicados, los jugadores puntúan cuantitativamente el grado en que están alcanzando el objetivo propuesto (un 1 en el peor de los casos y un 4 en el mejor) y cualitativamente escriben en el mismo folio su percepción en relación con el grado de cumplimiento de sus propósitos. La autoevaluación de los jugadores es comentada por el cuerpo técnico y se sacan las conclusiones oportunas: percepción apropiada del proceso de formación, necesidad de incrementar el trabajo en objetivos concretos, cambio en algunos objetivos, motivación para alcanzarlos, etc.

El planteamiento de objetivos es un recurso habitual en psicología, y el trabajo de autoevaluación en deportistas viene a ser un recurso que la bibliografía confirma como eficaz para el aprendizaje y la mejora del rendimiento, para incrementar la motivación, etc., siendo «la estrategia por excelencia para educar en la responsabilidad y para aprender a valorar, criticar y a reflexionar sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje individual» (Calatayud Salom, 2007); «suponiendo una concepción democrática y formativa del proceso educativo» (Blanco, 1994). Los deportistas se distinguen por una «gran capacidad para evaluar sus motivaciones, deseos, y aumentar el conocimiento de sí mismos» (García Hoz, 1996), por lo que es beneficioso dejar en sus manos la evaluación crítica sobre su formación. Además, los futbolistas no solo tienen capacidad, sino también necesidad, como nos dice Gimeno (1981): «ha de ser capaz de dirigir su propio aprendizaje y capaz de corregirse en un determinado contenido».

En cada una de las reuniones periódicas de autoevaluación hablamos con el jugador, recordamos lo propuesto anteriormente y comentamos la situación actual, cómo se ve (autoevaluación), cómo le vemos nosotros. El

jugador se ha tenido que responsabilizar de la mejora en cada uno de los objetivos planteados con ayuda de los técnicos que pueden preparar ejercicios y tareas concretas para mejorar a cada jugador en sus propios retos (por ejemplo, gimnasio para mejorar masa muscular fuera del entrenamiento habitual), salvo en aquellos puntos más difíciles de afrontar sin ayuda de un profesional (por ejemplo, si un jugador tiene un problema serio de ansiedad, obviamente, no lo podrá resolver solo, necesita de la ayuda del psicólogo). No podemos olvidar que nos encontramos ante un documento flexible en el cual pueden darse una serie de variaciones, bien por cumplimiento del objetivo, bien por la aparición de objetivos prioritarios. Es decir, si los objetivos (sean de orden técnico, físico, psicológico o de otro orden) se van alcanzando, se pueden replantear y proponer otros nuevos.

## Conclusiones

La intención del empleo de la herramienta de trabajo comentada en este texto es implicar a los propios jugadores en su proceso de mejora, decirles claramente qué objetivos tienen que alcanzar para ser mejores futbolistas y que sean conscientes de la importancia de realizar una autoevaluación de su formación. A los técnicos, este tipo de herramientas nos asegura una visión más completa del entrenamiento deportivo.

La heterogeneidad de los jugadores, más allá de significar un problema, da más riqueza a este trabajo porque ayuda al cuerpo técnico a conocer mejor a los jugadores, y lo más importante de todo, a conocerse mejor a sí mismos.

Las conclusiones obtenidas tras el trabajo de toda la temporada con las dos fichas nos permite, desde el punto de vista colectivo, disponer de unas directrices para su utilización en próximas etapas y mejorar nuestro modelo de entrenamiento. Desde el punto de vista individual aporta valiosa información al perfil psicológico del futbolista.

Nuestra experiencia en el uso de este material se remite exclusivamente a futbolistas en formación, aunque no dudamos de que su utilización podría ser válida en alto rendimiento.

## Bibliografía

- BLANCO PRIETO, F. (1994), *La evaluación en la ed. secundaria*, Salamanca, Amar.
- CALATAYUD SALOM, M. A. (2007), *Una estrategia de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes en el escenario de la convergencia europea. La autoevaluación*, Universidad de Alicante.
- GARCÍA HOZ, V. (1996), *Personalización en Educación Física*, Madrid, Rialp.
- GIMENO, J. (1981), *Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículo*, Madrid, Anaya.



# ANEXO 1: OBJETIVOS DEL EQUIPO JUVENIL B, REAL ZARAGOZA, S.A.D.

ZARAGOZA JUVENIL LNJ

OBJETIVOS INDIVIDUALES DE MEJORA

TEMPORADA 11/12



<i>Jugador</i>	<i>Objetivo 1</i>	<i>Objetivo 2</i>	<i>Objetivo 3. Psicólogo</i>	<i>Objetivo 4. Jugador</i>
1.	Decidir mejor y más rápido: salidas, balones por alto	Juego de ambos pies	Hablar y mandar más. Obedecer a las indicaciones de los adultos. Notas escolares	Aguantar más en el 1 contra 1
2.	Aumentar intensidad de intervención y velocidad gestual en acciones con balón	Dar información a los compañeros	Comunicación. Competir como entreno. Notas escolares	Sacrificio en la lesión
3.	Decidir mejor y más rápido: salidas, balones por alto	Pierna derecha	Rebajar la ansiedad	Blocar balones
4.	Contundencia	Comunicación	Liderazgo	Mejorar posición defensiva y ganar peso
5.	Eliminar conducciones	Defensa 1x1: momento de intervención, lugar de intervenir y forma de intervenir	Restar importancia al fútbol. No exigirse tanto.	Mejorar en todos los aspectos: explosividad, pierna derecha, control y pase más rápido
6.	Aprovechar los entrenamientos, hablar menos y trabajar más	Jugar fácil, sin confiarse y en pocos toques	Mejorar el compañerismo Afrontar situaciones incómodas	Defender mejor el uno contra uno
7.	Combinación hacia delante.	Defender juego lado contrario	Comprometerse con la recuperación. Estado de ánimo	
8.	Más atrevido con las diagonales y la salida del balón por dentro	Pierna izquierda	Afán de superación. Recuperación lesión	Salto de cabeza
9.	Aprender obligaciones en cada zona del campo	Pierna derecha	Autoestima (acto supremo de realismo)	Concentración
10.	Manejo de la pierna izquierda	Perfeccionar alternancia entre juego en corto y en largo	Mayor integración grupal. Curso académico	Físico
11.	Pierna izquierda	Misma intensidad 90 min. Poner remedios para ello: ¿afiliarse? ¿controlar esfuerzos?	Asumir liderazgo	Velocidad de ejecución
12.	Eliminar número de toques.	Rigor táctico y pausa	Recuperarse lesión	Mantener el ánimo
13.	Eliminar número de toques y pérdidas de balón.	Controles y pase en corto	Control ansiedad, expectativas	No querer llegar tan rápido
14.	Pierna derecha	Comunicación	Liderazgo	Aprovechar al máximo cada entrenamiento
15.	Ilusión en lo que haces. A partir de ahí lo demás...	Aprovechar los entrenamientos	Sacrificio. Conciencia de grupo	Ganar resistencia y fuerza
16.	Tiempo del partido	Evitar distracciones	Rebajar la ansiedad	Asumir más responsabilidades
17.	Eliminar número de toques	Diferenciar de qué manera puedo ayudar al equipo	Mejorar la interacción. Integrarse	
18.	Participación	Comunicación	Comprometerse con su progresión	Concentración
19.	Definición al primer toque, rematar	Controles y pase en corto	Humildad, conciencia de grupo	Comunicación
20.	Eliminar número de toques	Diferenciar de qué manera puedo ayudar al equipo	Concentración, rebajar la ansiedad	Hacer goles y coger físico
21.	Eliminar número de toques	Decidir más rápido	Autoestima. Liderazgo	Pierna derecha
22.	Eliminar número de toques	Toma de decisiones en función de situaciones de juego	Sacrificio. Conciencia de grupo	Ganar fuerza





# EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN SUBJETIVA DE LA FATIGA Y SU RELACIÓN CON LA PREVENCIÓN DE LESIONES EN JUGADORES PROFESIONALES DE FÚTBOL SALA

Javier Álvarez Medina  
y Víctor Murillo Lorente

## 1. Introducción

Las lesiones en deportistas de alto nivel implican un alto coste tanto deportivo como económico; por ello, su prevención se convierte en uno de los grandes objetivos del cuerpo técnico. Los programas preventivos deben formar parte del proceso de planificación de las cargas de entrenamiento. Hay que ser capaz de controlar, evaluar y dosificar las cargas adecuadas de los jugadores para mejorar su rendimiento el día del partido.

A lo largo de nuestros años de experiencia nos dimos cuenta de la importancia del control de las cargas y de la incidencia lesional (IL: número de lesiones que se producen cada 1000 horas de práctica) y sus características (véanse Álvarez, Manonelles y Corona, 2004; Álvarez, Manonelles, Giménez y Nuviala, 2009a; Álvarez *et al.*, 2009b) para poder comprender el problema y establecer las directrices de un programa preventivo. Nos planteamos la implantación de una herramienta para registrar cualquier causa que pudiera alterar el rendimiento de nuestros jugadores.

Según Hopkins (1991), tradicionalmente se han utilizado cuatro métodos para recopilar datos referentes a la carga de entrenamiento: cuestionarios retrospectivos, diarios, observación directa y monitorización fisiológica. Nuestra experiencia nos ha demostrado que los métodos fisiológicos que miden parámetros completamente objetivos (frecuencia cardíaca,

VO<sub>2</sub>, lactato sanguíneo, etc.), y que son los que comúnmente se han utilizado, conllevan una interrupción constante de la sesión de entrenamiento debido a la manipulación del instrumental, lo que en los deportes colectivos repercute en la concentración de los jugadores y en la calidad de las sesiones.

Cada vez son más numerosos los estudios que intentan controlar y evaluar las cargas a través de los cambios psicológicos o psicofisiológicos, centrándose en los aspectos perceptivos y las alteraciones emocionales. Autores como Martín (2000) argumentan que el control y la evaluación de la carga en los deportes de equipo se debe determinar a partir de la intensidad de la carga interna, teniendo en cuenta aspectos psicofisiológicos muy difíciles de cuantificar de forma objetiva. Para este autor, su identificación y representación metodológica es sustancial para el rendimiento en los deportes de equipo.

Desde que Borg (1962 y 1985) creó las escalas de percepción subjetiva del esfuerzo, Rating of Perceived Exertion (RPE), se han usado en numerosos estudios para controlar y evaluar el esfuerzo realizado, tanto en deportes colectivos como individuales (véase Chen, Fan y Moe, 2002).

En nuestra búsqueda por utilizar un método práctico, sencillo, directo e inmediato que una lo científico con lo real, consideramos que esta herramienta podía sernos útil para valorar la fatiga de nuestros jugadores, a pesar de que anteriormente se había utilizado principalmente para establecer la intensidad de trabajo. Como dicen Chiroso *et al.* (2001), el uso de la RPE es un medio adecuado de control del entrenamiento en los deportes colectivos en jugadores con una buena propiocepción.

El objetivo de este texto es poner de manifiesto la importancia de la implantación de la RPE como medida para evaluar la fatiga de los jugadores y prevenir y reducir la incidencia lesional. Es muy importante volver a señalar que es un método de aplicación fácil sobre la percepción del futbolista de su propio esfuerzo para recopilar datos muy significativos en relación, entre otras cosas, con la prevención de lesiones. Se evalúa la subjetividad del futbolista para prevenir daños físicos y también mentales (ansiedad, fatiga emocional, etc.).

Este texto que ahora presentamos es un adelanto de un trabajo de investigación más amplio, que se está realizando con la primera plantilla del

Hormigoneras Umacón Zaragoza, militante en la primera división española de fútbol sala, en cuyo proceso de análisis de datos se recogen todas las variables para el control del entrenamiento tanto de valores cuantitativos (frecuencia cardiaca, tiempo de trabajo, número de lesiones, distribución de contenidos, etc.) como cualitativos (percepción de fatiga antes y después del entrenamiento, de la intensidad de las cargas y otras circunstancias que puedan alterar el rendimiento).

En cada sesión de entrenamiento los jugadores tenían que rellenar en su hoja semanal:

- Antes de comenzar el entrenamiento: nivel de fatiga (véase tabla 1), siendo 1 muy descansado y 10 extenuado, además de cualquier observación, si las hubiere, que pudiera afectar a su rendimiento.
- Al final del entrenamiento: nivel de fatiga (la misma tabla que al comienzo de la sesión) y percepción de la intensidad del entrenamiento (véase tabla 2), donde 7 está clasificado como muy muy ligero y 19 muy muy duro.

TABLA 1  
PERCEPCIÓN SUBJETIVA DE LA FATIGA

Muy descansado	1	Cansado	7
	2		8
Descansado	3	Muy cansado	9
	4	Extenuado	10
Algo cansado	5		
	6		

TABLA 2  
PERCEPCIÓN SUBJETIVA DE LA INTENSIDAD DEL ENTRENAMIENTO

6		15	Duro
7	Muy muy ligero	16	
8		17	Muy duro
9	Muy ligero	18	
10		19	Muy muy duro
11	Ligero	20	
12			
13	Algo duro		
14			

Hasta la implantación sistemática diaria de esta herramienta de control de los entrenamientos fue necesario seguir el siguiente proceso:

- Temporada 2010-2011: estudio piloto que nos demostró que es necesario un proceso educativo previo a la recogida de datos definitiva, donde los jugadores entiendan la utilidad e importancia de la escala para mejorar su rendimiento y aprendan a escuchar sus sensaciones internas de manera que sus registros sean válidos y fiables.
- Agosto a diciembre de 2010: introducción de la herramienta para constatar si su aplicación diaria era posible y los datos fiables.
- Enero a mayo 2011: modificaciones de la hoja de registro y, una vez constatada la utilidad de esta y conseguida la concienciación de su buena utilización, se pasó a su aplicación sistemática hasta final de la temporada 2011.
- Temporada 2011-2012: implantación total de la herramienta como instrumento diario de control.

Los resultados que presentamos corresponden a los recogidos durante toda la temporada 2011-2012 de la percepción subjetiva de la fatiga de los jugadores, por considerar que es lo que más se relaciona con el objeto de estudio como es la prevención de lesiones.

## 2. Evolución semanal de la percepción subjetiva del esfuerzo (RPE) del equipo

Los datos obtenidos de la RPE previa y posterior al entrenamiento (véase gráfico 1) nos permiten saber el efecto que producen las cargas del entrenamiento en el equipo. Los jugadores van acumulando fatiga conforme pasa la semana. Es importante tener en cuenta que el día de la competición puede ser viernes, sábado o incluso entre semana, lo que implicará la planificación del microciclo de una u otra manera para llegar al día de la competición en las mejores condiciones posibles.

Debemos conocer los tipos de adaptación según el tipo de microciclo (ascendente, mantenimiento, descendente). Un microciclo ascendente de carga, lógicamente, supone una fatiga mayor que la RPE media de toda la temporada (véase gráfico 2). Esto ocurre tanto en la fatiga media previa como en la posterior.

GRÁFICO 1  
EVOLUCIÓN RPE MEDIA DEL EQUIPO A LO LARGO DE LA SEMANA

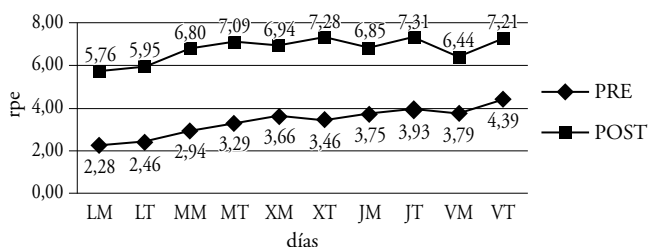
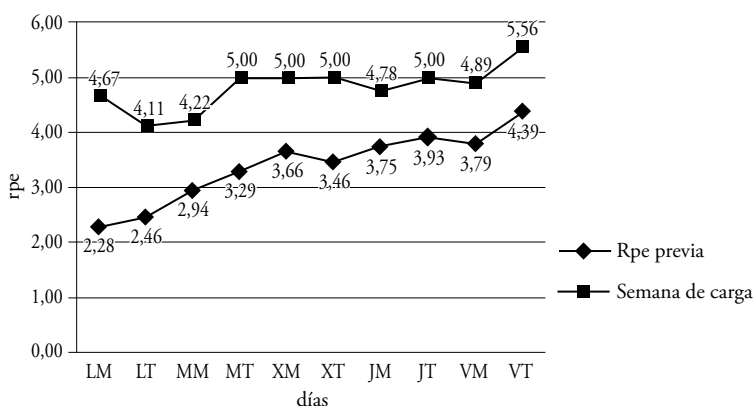


GRÁFICO 2  
COMPARACIÓN RPE PREVIA MEDIA DEL EQUIPO CON VALORES MEDIOS DE UN MICROCICLO ASCENDENTE DE CARGA

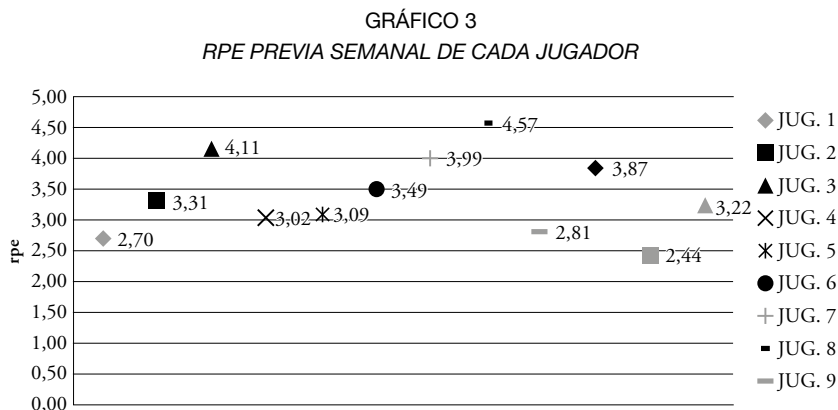


### 3. Fatiga media de cada jugador

En los deportes colectivos nos encontramos con que cada equipo está formado por deportistas con diferentes características tanto en lo morfológico como en lo técnico, táctico y psicológico. Esto va a provocar que se produzcan diferentes tipos de adaptación ante la misma carga de entrenamiento. Por ello, además de saber el perfil de fatiga del equipo, debemos conocer el perfil de cada uno de nuestros jugadores, de manera que sepamos cómo



les afectan los diferentes tipos de cargas y, así, poder readaptarlas, si es necesario, a las necesidades de cada uno (véase gráfico 3). Los resultados obtenidos nos muestran claramente la necesidad de establecer los patrones de fatiga de cada uno de nuestros jugadores.



#### 4. Señales de alerta individuales

Podemos estimar los valores medios de fatiga de cada jugador en cada día de entrenamiento y saber instantáneamente si en esa sesión sus valores, tanto previos como posteriores, están por encima o por debajo de su media y si, por consiguiente, aumentan las probabilidades de lesión (véase gráfico 4). A esta situación la hemos denominado «señal de alerta».

En el microciclo ascendente mostrado (véase gráfico 5), los valores percibidos por el jugador 5 superan ampliamente los valores medios, llegando incluso a presentar diferencias de 3 puntos respecto a la media. Gracias a esta comparativa, antes del entrenamiento, podemos individualizar el trabajo de cada jugador en función de su estado físico y mental. Fundamentalmente, las modificaciones van orientadas al volumen y la intensidad, disminuyendo o aumentando el número y la duración de series y/o repeticiones de la carga soportada, la dificultad o, incluso, sustituyendo algún ejercicio que pudiera ser contraproducente en ese estado de fatiga para el jugador. De esta forma, considerando las individualidades de cada

uno, intentamos conseguir que trabaje a su nivel óptimo provocando las adaptaciones necesarias pero eliminando riesgos por sobreentrenamiento.

GRÁFICO 4  
RPE PREVIA Y POSTERIOR SEMANAL DEL JUGADOR 8

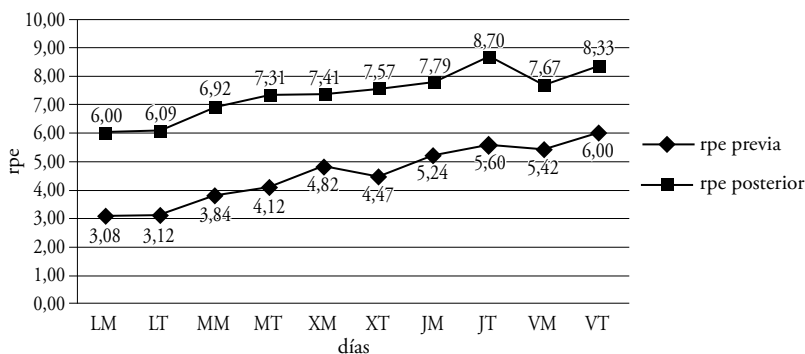
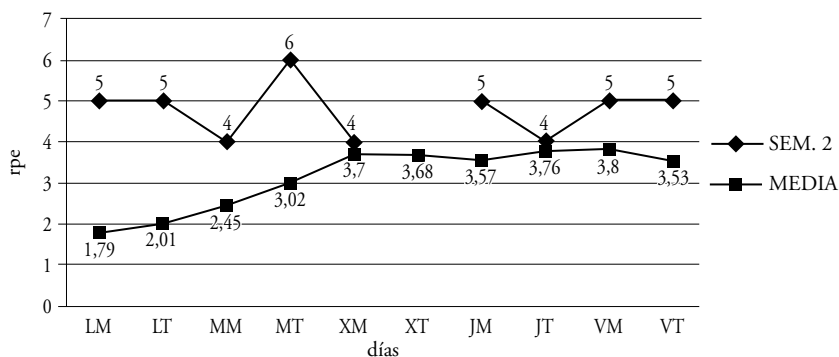


GRÁFICO 5  
COMPARATIVA RPE PREVIA MEDIA  
Y RPE DE UNA SEMANA DE ALERTA DEL JUGADOR 5



## 5. Incidencia lesional (IL)

El uso de la RPE previa y posterior de la fatiga como herramienta de control y prevención de lesiones consideramos que ha sido uno de los motivos que ha reducido significativamente la incidencia lesional. Este hecho se comprueba al realizar un estudio comparativo de la IL producida en la

temporada 2004-2005 (Álvarez, Manonelles, Giménez y Nuviala, 2009a), donde no se aplicaba la RPE, con la temporada 2011-2012, donde se aplicaba sistemáticamente. Debemos destacar que en ambas temporadas el equipo fue el mismo y que la metodología de recogida de datos fue realizada de la misma manera y por los mismos observadores, lo que da fiabilidad y validez a los resultados obtenidos.

En la temporada 2004-2005 (véase tabla 3) registramos 108 lesiones con un tiempo de exposición de 4848,13 h y una IL de 19,72, mientras que en la temporada 2011-2012 se produjeron 26 lesiones con un tiempo de exposición de 4375,25 h y una IL de 5,27. En la temporada 2004-2005 se produjeron un total de 82 lesiones más que en la temporada 2011-2012.

TABLA 3  
GRAVEDAD DE LAS LESIONES E INCIDENCIA LESIONAL (IL)

<i>Gravedad de la lesión</i>	<i>Días recuperación</i>	<i>T 04-05</i>		<i>T 11-12</i>	
<i>Slight</i> (muy suave)	0	51	47,22	4	15,38
<i>Minimal</i> (minima)	1-3	37	34,26	14	53,85
<i>Mild</i> (suave)	4-7	14	12,96	5	19,23
<i>Moderate</i> (moderada)	8-28	6	5,56	3	11,54
<i>Severe</i> (severa)	+28	0	0,00	0	0
<i>Careerending</i> (Final de carrera)		0	0,00	0	0
Total		108	100,00	26	100
Incidencia lesional		19,72	5,27		

Todos estos resultados se ven reflejados en los partidos de competición, donde en la temporada 2004-2005 hubo 10 jugadores que se perdieron partidos debido a lesiones, sumando un total de 40 veces a lo largo de la temporada, mientras que en la temporada 2011-2012 solo 4 jugadores se perdieron partidos de competición, sumando un total de 9 veces (véase tabla 4). Por otro lado, en la temporada 2004-2005 siempre había 1 o 2 jugadores lesionados con dificultades para competir, y en la temporada 2011-2012 prácticamente todos los jugadores estuvieron disponibles para competir con garantías.

TABLA 4  
*RELACIÓN PARTIDOS TEMPORADA-JUGADORES UTILIZADOS Y LESIONADOS*

	<i>T 04-05</i>	<i>T 11-12</i>
Partidos oficiales	31	30
Jugadores utilizados por partido	8,3	8,3
Jugadores lesionados partidos temporada	40 (10 jugadores)	9 (4 jugadores)

Estamos convencidos de que el uso de la RPE ha ayudado al cuerpo técnico a controlar el efecto de las cargas y conocer mejor a los jugadores, lo que, junto a otras medidas, como el respetar los tiempos de recuperación de las lesiones y el dedicar más tiempo a trabajos preventivos que potencian los mecanismos activos de protección del deportista (trabajo propioceptivo y neuromuscular), han sido las responsables de la disminución de la IL.

## 6. Respetar los tiempos de recuperación de la lesión

Los estudios nos hablan de la importancia de respetar los tiempos de recuperación para que una lesión no tenga recaída. En la temporada 2004-2005 el 15,74 % de las lesiones tuvieron recaídas, es decir, fueron recidivas (véase tabla 5). La explicación fue la presión de la competición, el deseo de jugar del jugador y la necesidad de alcanzar los objetivos previstos por el equipo, que hicieron que se forzaran y acortaran los tiempos de recuperación. En contraposición, durante la temporada 2011-2012 no hubo recaídas en las lesiones, no hubo recidivas, siendo una directriz muy clara desde el comienzo de esta el no forzar los tiempos de recuperación de las lesiones, independientemente del jugador que las sufriera. De este modo, el tiempo perdido por lesión y enfermedad descendió de 35 400 min en la temporada 2004-2005 a 7730 min en la temporada 2011-2012.

Hemos de ser conscientes de que el entrenamiento en deportistas de rendimiento puede implicar entrenar con dolor, molestias o lesiones determinadas, pero esto debe ser siempre controlado y supervisado por el cuerpo médico del club.

TABLA 5  
 LESIONES RECIDIVAS Y NO RECIDIVAS

Lesiones	T 04-05			T 11-12		
	Min perd.	N.º les. y otros	% les.	Min perd.	N.º les. y otros	% les.
Recidivas	13260	17	15,74	0	0	0
No recidivas	22140	91	84,26	7730	26	100
Total	35400	108		7730	26	

## Conclusiones

1. La percepción subjetiva del esfuerzo o de la fatiga (RPE) es un instrumento sencillo y útil que nos aporta una información muy valiosa para saber los diferentes efectos inmediatos que tienen las sesiones de entrenamiento en los jugadores. Consiste en evaluar la subjetividad de los futbolistas en relación con su fatiga para prevenir daños físicos y mentales. Tiene un carácter aplicado fundamental, ya que se administra fácilmente antes y después del entrenamiento.

2. El instrumento utilizado se convierte en un método de educación deportiva y en una herramienta de comunicación con el cuerpo técnico.

3. Para su uso adecuado es necesario un periodo de familiarización previo que permita a los jugadores conocerse mejor y percibir de forma precisa sus sensaciones físicas y mentales.

4. Las señales de alerta que ofrece esta herramienta avisan al cuerpo técnico de forma inmediata del estado del jugador y permiten modificar la carga de entrenamiento y adaptarla a las necesidades del deportista.

## Bibliografía

- ÁLVAREZ, J., P. MANONELLES y P. CORONA (2004), «Planificación y cuantificación del entrenamiento en una temporada regular de fútbol sala», *Apunts, Educación Física y Deportes*, vol. 76, pp. 58-62.
- P. MANONELLES, L. GIMÉNEZ y A. NUVALA (2009a), «Incidencia lesional y su repercusión en la planificación del entrenamiento en fútbol sala», *Archivos de Medicina del Deporte*, vol. 26, pp. 261-272.

- ÁLVAREZ, J., *et al.* (2009b), «Análisis científico de diferentes métodos de entrenamiento en el fútbol sala», *ArchMed Deporte*, vol. 26, pp. 93-103.
- BORG, G. (1962), «A simple rating scale for use in physical work test», *Fysiografiska Sällskapet y Lund Förhandlingar*, vol. 32, pp. 7-15.
- G. LJUNGGREN y R. CECI (1985), «The increase of perceived exertion, aches and pain in the legs, heart rate, and blood lactate during exercise on a bicycle ergometer», *European Journal of Applied Physiological*, vol 54, pp. 343-347.
- CHEN, M. J., X. FAN y S. T. MOE (2002), «Criterion-related validity of the borg ratings of perceived exertion scale in healthy individuals: A meta-analysis», *Journal of Sports Sciences*, vol. 20, pp. 873-899.
- CHIROSA, L. J., *et al.* (2001), *Validez del uso de la RPE en el control de la carga de entrenamiento en deportes colectivos*, XI Congreso Internacional de la Federación Española de Medicina Deportiva, Oviedo.
- HOPKINS, W. G. (1991), «Quantification of training in competitive sports. Methods and applications», *Journal of Sport Medicine*, vol. 12, pp. 161-183.
- MARTIN, D. T. (2000), «Heart rate-perceived exertion relationship during training and taper», *Journal of Sport Medicine*, vol. 40, pp. 201-208.



# ENTRENAMIENTO EN EL FÚTBOL DESDE UNA PERSPECTIVA SISTÉMICA: INTERACCIONES ENTRE EL TRABAJO CONDICIONAL, TÉCNICO, TÁCTICO Y PSICOLÓGICO

Francisco Pérez Bardají

## 1. Introducción

En el presente texto se describen las líneas maestras del proceso de formación de los jugadores del fútbol base del Real Zaragoza, S.A.D., desde un planteamiento sistémico, es decir, entendiendo al ser humano, y al propio juego, como un todo.

Tradicionalmente, se ha considerado el entrenamiento deportivo desde filosofías conductistas y mecanicistas, propias de los deportes individuales que se fundamentan en las siguientes ideas:

- El complejo estímulo-respuesta.
- La parcelación de la realidad.
- Tareas lineales alejadas de la realidad que desintegran el juego en bloques separados y que responden a hechos carentes de significado dentro del juego (herencia de la teoría del entrenamiento de los deportes individuales).
- Pautas de entrenamiento entendidas como verdades absolutas. Se busca la evolución contrastada del jugador de forma cuantitativa (ej.: debe mejorar un poco más su fuerza máxima).

¿Nos sirve este planteamiento cuando nuestro deporte es un «conjunto de sucesos de gran variabilidad (una jugada es imposible de reproducir en



las mismas condiciones), sometidos a la incertidumbre y el azar, con muy altos grados de colaboración y oposición, y con una duración del periodo de competiciones de unos 10 meses»? (comunicación personal: Paco Seirul-lo).

Creemos que el entrenamiento tradicional, centrado en el trabajo aislado de preparación física, técnica, táctica, etc., no da respuesta a la realidad de nuestro deporte. No nos referimos al manido entrenamiento integrado, en el que se fusionan los elementos del juego para construir tareas aisladas. Hay que ir a la realidad del juego, a la construcción de tareas que salgan del propio fútbol y que estén en gran relación con aspectos a desarrollar por el jugador en un momento concreto del siguiente partido y de la vida de ese jugador.

Por todos estos motivos, apostamos por planteamientos cognitivistas y estructuralistas, bajo los que la única mejora posible del futbolista se da gracias a acumular experiencias, analizarlas y obtener información que sirva para configurar una respuesta ante una experiencia similar. Este proceso es un bucle interminable durante toda la vida del deportista. De esta forma conseguimos influir en todas las áreas que conforman al ser humano: cognitiva, coordinativa, condicional, socio-afectiva y mental.

Este modelo se sustenta en la teoría de sistemas (Teoría general de sistemas fundada por Ludwig von Bertalanffy, 1950). El ser humano, el equipo, el fútbol, son ejemplos de sistemas que tienen las siguientes características:

- Su comportamiento depende de la interacción de las partes, más que de los elementos aislados.
- Si lo descomponemos, nos alejamos de sus propiedades.
- La modificación de un elemento influye en el sistema entero. Para desarrollarlo en armonía hay que hacerlo de forma global.
- Los sistemas complejos (seres vivos) son muy resistentes a los cambios, la modificación de una parte afecta a todas las demás, aunque pequeños cambios pueden generar grandes modificaciones, y viceversa.
- Una ligera diferencia en las condiciones iniciales puede llevar a resultados diferentes ante idénticos estímulos.

Nuestra metodología de la enseñanza-aprendizaje del fútbol surge de la aplicación directa al fútbol de estos principios: no se trata de entrenar la preparación física y mental para luego desarrollar un sistema de juego, sino

de extraer la preparación física y mental necesaria del orden táctico que necesita el entrenador. Es recorrer el camino a la inversa: la referencia principal serán las situaciones tácticas buscadas, siempre con una orientación condicional y psicológica determinada.

## 2. Consecuencias metodológicas básicas para el entrenamiento

Aquello que aprendemos por nosotros mismos, por descubrimiento, se olvida menos.

Cuanto más conscientes somos de las consecuencias de nuestros actos y más activos nos percibimos a nosotros mismos, en lugar de pasivos, más gratificante resulta la vida. Ese es el aprendizaje, el cambiarnos a nosotros mismos sirviéndonos de la realimentación de nuestros actos.

Los problemas a solucionar son los que nos da el propio juego. Responderemos con nuestro modelo de juego.

(Comunicaciones personales, Joan Solé)

Una vez definida la «filosofía» general de trabajo, hay que estructurar la metodología para desarrollarla, pensando que nuestra labor es administrar experiencias globales que permitan evolucionar al jugador mientras descubre

- Un entrenamiento basado en la resolución de problemas cuyos principios básicos son estos:
  - a. No se dan soluciones a los jugadores, sino que las toman gracias a unos principios de juego que van a adquirir.
  - b. Un alto porcentaje de tareas son de juego. Solo de esta manera se crean situaciones de decisión.
  - c. La clave del entrenamiento será la confección de estas situaciones. Dicha confección solo puede realizarse semana a semana, partiendo del momento real del jugador en relación con el grupo y del momento del mismo.
  - d. Es esencial que el jugador busque interrelaciones entre los elementos que maneja. Las tareas tendrán una prioridad —condicional, cognitiva, coordinativa, socio-afectiva—, pero todas las áreas deberán tener presencia dentro de las situaciones.
  - e. El jugador debe conocer el objetivo buscado en cada tarea, sesión, microciclo, temporada, y debe someterse al consiguiente

- proceso de evaluación que le dé información para próximos episodios. Cada tarea debe tener criterios de evaluación. Hay que involucrar al jugador en el proceso de formación. Estos objetivos deben salir del propio juego.
- f. No existe, generalmente, un modelo explicitado. Debemos huir de patrones que son «presumiblemente» los correctos. No obliguemos al jugador a reproducir. Hagamos un futbolista con capacidad de adaptación, creativo.
- La estructura básica de planificación es el microciclo semanal. Hay que crear un proceso de construcción del equipo, pero los ritmos de aprendizaje son impredecibles. Las competiciones son las que marcan los objetivos que hay que trabajar. Realizar una planificación viva, adaptada a la realidad.
  - No se puede crear un sujeto adaptativo sin variabilidad y creatividad. Las situaciones para resolver en las competiciones son infinitas y variables; por lo tanto, tengo que entrenarlos para afrontar esta variabilidad.
    - a. Si detecto que una secuencia conformadora o una situación es válida y me sirve para mejorar-optimizar al jugador, debo identificarla; por ejemplo: «Niveles de aproximación hacia la resistencia de los puntas en su trabajo defensivo de presión».
    - b. Nunca repito una secuencia o situación en el mismo microciclo.
    - c. Podré usar alguna de ellas «modificada», en diferente microciclo (cambiar algo coordinativo, condicional, etc.).
  - El trabajo preventivo convive todos los días con el jugador, sobre todo el primer y último entrenamiento de la semana.
    - Trabajo de la amplitud de movimiento. Consiste en trabajar la flexibilidad con movimientos cercanos a los del juego. Hay que ir más allá de los estiramientos tradicionales.
    - Trabajo compensatorio. Equilibrio pélvico y de grupos musculares que habitualmente no influyen en el futbolista: abdominales, trabajo de tren superior, etc.
    - Trabajo de fuerza coherente haciendo prevalecer las contracciones excéntricas.
  - La psicología, los objetivos socio-afectivos, tienen presencia en la casi totalidad de tareas. La colaboración, la empatía, los propósitos

comunes por encima de los individuales. Hay que conformar al jugador en estos elementos, fundamentales para todo el rendimiento de un grupo.

- Entrenamiento de los elementos condicionales en coherencia con el momento de la temporada y momento madurativo. Es muy importante que todas las situaciones respondan a este apartado, teniendo claro qué objetivos se plantean para cada etapa. El ser conscientes de los periodos especiales que se dan en el fútbol:
  - Construcción, pretemporada.
  - Competiciones.
  - Descansos navideños.
  - Disputa de finales o *play-off* o torneos.
  - Transición.
- Detección individual de necesidades condicionales:
  - Trabajo de fuerza desde edades cadetes.
  - Trabajo aeróbico y dietas.
- Eficiencia situacional. Es muy difícil determinar repeticiones, series y duración. Hay que conseguir una tarea eficiente. Si pierdo esa eficiencia, la situación no es optimizadora; debo adaptarla.
- Sinergias situacionales: el juego es un continuo y deben serlo también las situaciones.

### 3. Claves en la planificación del entrenamiento

#### 3.1. Las tareas/situaciones

Las tareas/situaciones de entrenamiento constituyen el enlace entre los técnicos y los jugadores para prepararse y formarse para la competición. Es fundamental que los jugadores, durante la semana, se vayan aproximando a las situaciones competitivas. En la siguiente secuencia cada vez van apareciendo más compañeros con los que colaborar y más adversarios a los que oponerse. Esto hace que el nivel mental implicado vaya cobrando más intensidad y emerjan diferentes capacidades psicológicas. La siguiente clasificación nos puede ayudar bastante para entender estas ideas:

TABLA 1  
DESCRIPCIÓN DE LOS TIPOS DE TAREAS / SITUACIONES  
DE LOS ENTRENAMIENTOS EN FÚTBOL

<i>Carácter</i>	<i>Descripción de las tareas/situaciones</i>
Genéricas	No tienen ninguna relación con nuestra especialidad, ni en el apartado motor. Por ejemplo, bicicleta, natación. De los ejercicios que se dan durante las sesiones, algunos compensatorios y complementarios, serán de los pocos que se ubiquen en este nivel de aproximación. Muchas actividades de orientación psicológica pueden incluirse en este apartado: meriendas colectivas, ver los partidos juntos los jugadores de un mismo equipo, relajación, visualizaciones, charlas, ver vídeos, etc.
Generales	Solo tienen en común con el fútbol los patrones básicos de movimientos: correr, saltar, desplazamientos variados.
Dirigidas	En estas tareas aparecen los gestos técnicos específicos del juego: pases, conducciones, controles, remates. Puntualmente pueden aparecer tomas de decisiones, pero siempre inespecíficas, así como oposiciones irreales o muy ligeras.
Específicas	En este apartado las decisiones serán específicas de nuestro juego (responder a un fuera de juego, a un desmarque) y la oposición es de un nivel elevado. Las situaciones de espacios reducidos las incluimos en este apartado.
Competitivas	Serán aquellas que reproducen situaciones reales de juego en los entrenamientos. Intentar crear la situación más real posible orientada siempre al objetivo de la sesión.

Las capacidades psicológicas se pueden trabajar en cualquiera de los tipos de ejercicios (en cualquiera de las situaciones anteriores) relacionándolas o no con el resto de capacidades del futbolista (físicas, tácticas, etc.) y es importante hacerlo de este modo para configurar el estado mental del individuo y del equipo semanalmente. Así pues, las tareas que realicemos pertenecerán a uno de estos cinco tipos. Hay que crear situaciones conformadoras de objetivos en aproximación a lo competitivo. Por ejemplo, para mejorar la resistencia en una situación de presión, tendremos que generar un proceso de aproximación que transcurra desde lo general hacia lo competitivo, pero siempre en significativa correlación. Vemos a continuación algunos ejemplos.

3.1.1. Tareas generales

Como hemos dicho, las tareas generales son las tradicionales de toda la vida: hacer un trote, por ejemplo. Psicológicamente, requieren motivación, deseos de aprender, afán de superación, capacidad de sacrificio. Son capacidades que pertenecen al área volitiva del ser humano. Son capacidades, insistimos, que se dan y se tienen que pedir en las tareas generales.

En el gráfico 1 vemos un ejercicio, por ejemplo, donde los jugadores corren en dos filas realizando a la ida diferentes ejercicios coordinativos y a la vuelta una carrera en la que pueden dosificar las intensidades. El nivel de exigencia condicional puede variar mucho. Un trabajo en el gimnasio, una carrera por el bosque o multisaltos en el campo son tareas de este estilo. Para hacer este tipo de tareas con éxito se requieren las capacidades psicológicas anteriores. Los técnicos deben tener en cuenta estas capacidades para que las tareas generales se realicen bien: proporcionando un *feedback*, reforzando, animando, etc. En esta tarea en concreto se puede evaluar la percepción de esfuerzo por parte del jugador y realizar un seguimiento durante la temporada para ver si su percepción es adecuada en relación con el esfuerzo requerido en las tareas.

GRÁFICO 1



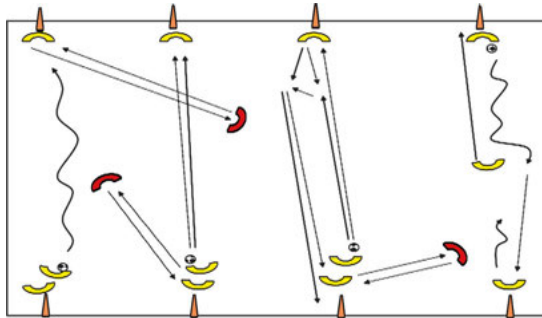
Diferentes ejercicios de técnica de carrera en dos filas. Vuelta al trote. Tarea que implica las capacidades psicológicas mencionadas para realizarse apropiadamente.

### 3.1.2. Tareas dirigidas

Este tipo de tareas sin rivales, sin oposición, favorecen el éxito en las diferentes acciones, lo que puede ayudarnos a generar confianza en los jugadores. Por otro lado, son ejercicios que requieren un alto grado de concentración para que su dinámica no se rompa: circuitos, por ejemplo, que se pueden complicar de muchas maneras. Son tareas, en definitiva

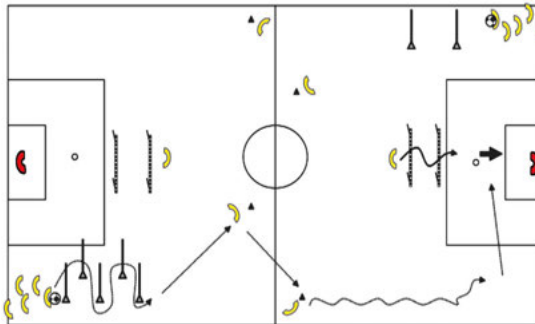
para trabajar la confianza y la concentración al mismo tiempo que hay balón en juego. En los gráficos siguientes proponemos algunos ejemplos característicos.

GRÁFICO 2



Filas enfrentadas con desplazamiento tras el pase al lugar a donde se dirige el balón, pero hay otros 3 jugadores con balón que en cualquier momento pueden pasarle a quien quieran y pueden recibir para obtener una devolución inmediata. Los balones no deben chocar.

GRÁFICO 3



Circuito de entradas sucesivas que se realiza en dos series de 15' cada una. Hay que avanzar siempre en la misma dirección. La pausa es de 2'. Se pueden anotar goles, reforzar los mismos, etc. Se pueden inventar indicaciones para generar motivación, implicación, etc.

### 3.1.3. Tareas específicas

Como hemos dicho, entra en juego la competición y hay jugadores contrarios que buscan un objetivo opuesto al tuyo. Inciden de manera notable la ansiedad y la motivación. Nos vamos acercando a variables de carácter competitivo. En el gráfico 4 vemos un rondo en el que, cuando los atacantes

han encadenado 5 pases, pueden hacer un contraataque para marcar gol en la portería del fondo. Defienden los 5 defensas que están obligados a replegar correctamente (se pueden dar indicaciones para que cambien el número de defensas). Se crean grupos de 5 jugadores que cambian de papeles. Es muy importante el control del marcador, bonificar acciones buscadas, etc. En el gráfico 5 se realizan ataques en la dirección del robo del balón. Si los poseedores de la pelota la pasan a la otra zona, el centro del campo, compuesto por cuatro jugadores, gira y articula la defensa para robar en la otra dirección. En ambas tareas se puede trabajar el nivel de ansiedad y la motivación debidos al marcador y al tener que responder a unos patrones tácticos.

GRÁFICO 4  
RONDO 5x2

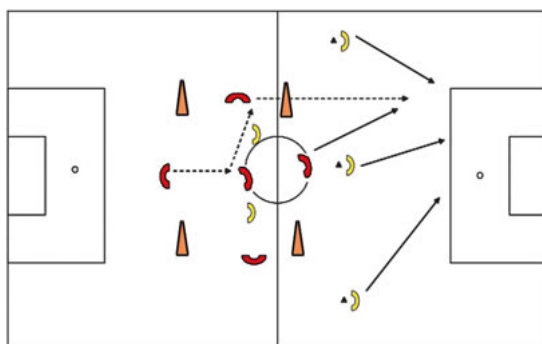
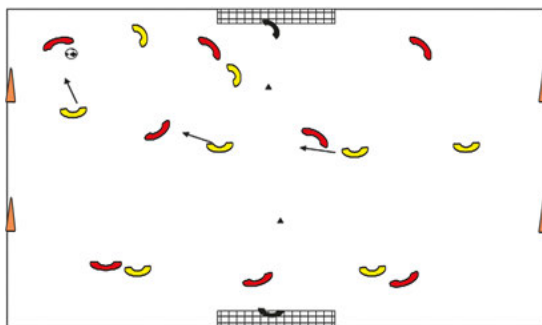


GRÁFICO 5  
ATAQUES EN LA DIRECCIÓN DEL ROBO





### 3.1.4. Tareas competitivas

Se dan las variables psicológicas de la competición. Poco a poco, nos habremos aproximado a una situación precompetitiva coherente moldeando las diferentes variables psicológicas en función de la similitud de las tareas con la competición. En el gráfico 6 se disputa un partido en el que se obliga a circular la pelota lo más rápido posible. Para ello se trazan tres pasillos. No puede permanecer la pelota en un pasillo más de tres segundos. En esta tabla y en la siguiente se dan todas las capacidades psicológicas necesarias en un partido de fútbol: concentración, toma de decisiones, control de la ansiedad, trabajo en equipo, etc.

GRÁFICO 6  
PARTIDO DE FÚTBOL

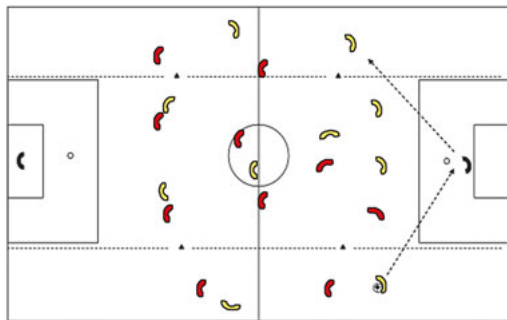
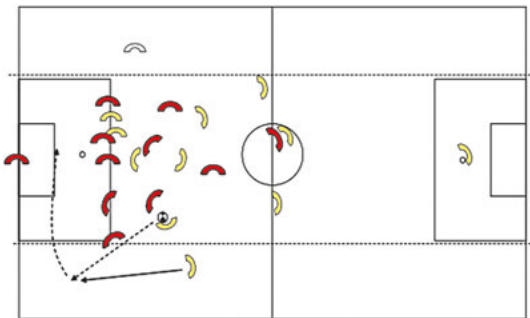


GRÁFICO 7



Partido de fútbol normal en el que se divide el campo en tres pasillos teniendo obligatoriamente que dar el pase de gol al primer toque desde cualquiera de las bandas. Buscamos amplitud en el terreno de juego y centrar rápido.

### 3.2. Los periodos de entrenamiento

Tenemos que determinar los periodos de la temporada: pretemporada, periodo de competiciones y periodo transitorio. Se deberían establecer los tipos de microciclos semanales, auténtica estructura de planificación en el fútbol. Se ubican en la planificación general al principio de la temporada y, en cada uno de ellos, se trabajan los objetivos correspondientes, pero siempre en aproximación hacia lo competitivo, que al final es el verdadero elemento conformador de equipo. A continuación se distinguen y se pone un ejemplo para microciclos de 4 días de entrenamiento, aunque es adaptable a cualquier volumen.

Durante los microciclos se hace fundamental controlar el volumen de trabajo (cada microciclo requiere el suyo) y la intensidad, no solo de carácter fisiológico (que será prácticamente imposible de obtener con datos estables en situaciones de juego, que serán las predominantes), sino de carácter específico. Ya existen precedentes de clubes españoles de máximo nivel que llevan un control de la intensidad fisiológica y específica.

#### 3.2.1. Microciclo estructurado preparatorio

Estamos hablando de un microciclo típico de la primera semana de pretemporada y fase de transición (por ejemplo, las semanas de verano) donde predominan las sesiones de carácter genérico y general.

<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>	<i>Sábado</i>	<i>Domingo</i>
	Genérico General	General	General Dirigido	Dirigido Específico		Competitivo

#### 3.2.2. Microciclo estructurado de transformación dirigido

Sesiones de carácter general y dirigido para las semanas centrales de pretemporada y el parón navideño.

<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>	<i>Sábado</i>	<i>Domingo</i>
	General	General Dirigido	Dirigido	Específico		Competitivo

#### 3.2.3. Microciclo estructurado de transformación específico

Sesiones de carácter dirigido, y en menor medida especial, que se utilizan para el inicio de la fase de competiciones (última de pretemporada y primera o segunda semanas de temporada).

<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>	<i>Sábado</i>	<i>Domingo</i>
	General Dirigido	General Dirigido	Dirigido Específico	Específico Competitivo		Competitivo

3.2.4. Microciclo estructurado de mantenimiento

Es el más utilizado, con equilibrio de sesiones dirigidas y especiales. Utilizado para todo el periodo de competiciones.

<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>	<i>Sábado</i>	<i>Domingo</i>
	General Dirigido	Dirigido Específico	Específico Competitivo	Competitivo		Competitivo

3.2.5. Microciclo estructurado de competición

Predominan las sesiones especiales y competitivas y se usan en los microciclos en los que tenemos un partido que nos exige estar en nuestro mejor momento por la importancia de los puntos en juego, no podemos perder.

<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>	<i>Sábado</i>	<i>Domingo</i>
	Dirigido Específico	Específico Competitivo	Específico Competitivo	Competitivo		Competitivo

Conclusiones

En este capítulo, mi intención ha sido poner de manifiesto cómo en el modelo holístico de trabajo propuesto, que es el que realizamos en el fútbol base del Real Zaragoza, S.A.D., tiene pleno sentido el trabajo psicológico, no solo con actividades alejadas de la competición (genéricas), sino en las situaciones de entrenamiento más cercanas a la misma (competitivas). El entrenador y el preparador físico deben ser capaces de moldear dichas tareas/situaciones de entrenamiento del fútbol para que tengan una orientación preferente, que lógicamente puede ser psicológica —mejorando la concentración, la motivación, el control de la ansiedad, la relajación, la toma de decisiones, etc.—, siempre en un contexto de aproximación a la situación de partido. El trabajo psicológico, pues, se inserta en la preparación general del futbolista al mismo nivel que el trabajo condicional, táctico, estratégico, etc. A mi juicio, esta debe ser la metodología sistémica de entrenamiento (de enseñanza-aprendizaje) para trabajar de manera adecuada y planificada todas las capacidades que los futbolistas expresan en el juego del fútbol.

# CONTROL DEL ESTRÉS DEL FUTBOLISTA A TRAVÉS DEL ENTRENAMIENTO PSICOLÓGICO CON BALÓN

David Boillos

## 1. Consideraciones preliminares

Posiblemente, la principal preocupación de los entrenadores respecto al rendimiento de sus futbolistas está relacionada con su descenso en la competición debido a la imposibilidad de controlar el estrés. Una de las soluciones que se ofrece desde la psicología aplicada es la realización de un tipo de intervención psicológica en contextos reales, corriente de trabajo que se está implantando con gran acierto en distintos deportes colectivos de oposición y colaboración directa: así, Díaz (2002) en voleibol, De Miguel (2003) en baloncesto, Sáez y Guerrero (2005) en fútbol sala, o De la Vega (2003) en fútbol.

Esta línea de entrenamiento psicológico tiene como consecuencia una mayor aceptación de la imagen profesional del psicólogo deportivo y un mayor éxito de sus intervenciones profesionales. No hemos de olvidar que un problema persistente en el fútbol es que los entrenadores, aunque reconocen la gran importancia del componente psicológico en el rendimiento, dudan de la aportación que puedan ofrecerles los/las psicólogos/as.

La idoneidad de entrenar en condiciones similares a las de la competición es destacada de forma continuada en la literatura sobre psicología deportiva: desde el clásico estudio de Orlick, en 1988, con atletas canadienses que habían conseguido medalla en los Juegos Olímpicos, pasando

por capítulos específicos en libros clave en psicología del deporte, como los escritos por Buceta (1998), Orlick (2003) o Martin (2008).

En la línea de realizar un tipo de entrenamiento psicológico con balón en campo parece especialmente relevante y necesario su integración dentro de los contenidos de las sesiones de entrenamiento. Uno de los errores que se pueden apreciar con frecuencia al observar entrenamientos consiste en la realización de una serie de ejercicios y circuitos técnicos apartados de la realidad de un partido de competición (falta de oposición, realización del ejercicio en condiciones físicas óptimas, ausencia de presión por conseguir un determinado resultado, etc.).

En ese mismo sentido, un equívoco que se aprecia con asiduidad es que, aunque los ejercicios de trabajo diario que plantean los entrenadores también contribuyen a mentalizar a los futbolistas, en muchos casos no se dan cuenta de ello o no consideran el componente psicológico que contienen. Por ejemplo, en un sencillo ejercicio de rondo en un espacio reducido cinco contra dos, los jugadores con balón deben estar muy pendientes de este, necesitan pensar rápido y ejecutar con habilidad, lo que implica desarrollar con eficacia la concentración en sus tres componentes básicos: focal, selectiva y dividida.

## 2. Justificación del entrenamiento psicológico en campo

Desde una perspectiva psicofisiológica, cuando un suceso se repite, el cerebro invierte menos tiempo en inspeccionarlo, y la repetición lo acostumbra a dar por sentado lo que va a ocurrir después. Sin embargo, cuando algo nuevo acontece, el cerebro no tiene cómo predecir lo que pasará, por lo que es muy probable que se pongan en marcha las señales de alarma que pueden tener consecuencias negativas en el rendimiento, relacionadas con descenso de la precisión, estrechamiento del foco atencional o errores en la toma de decisiones.

En este sentido, la propuesta se fundamenta en intentar reproducir de forma controlada, durante los entrenamientos y partidos de ensayo, distintas situaciones con capacidad para generar estrés. El objetivo principal es que los futbolistas se habitúen y se acostumbren a actuar con presión psicológica, de forma que cuantas más situaciones de este tipo

experimenten en los entrenamientos, mejor las controlarán cuando se presenten en los partidos de competición. Se trataría de disminuir la novedad, la incertidumbre y la sensación de descontrol que produce la competición deportiva.

Es necesario trabajar en dos direcciones complementarias: por un lado, agravar todavía más las condiciones estresantes para que el organismo se habitúe a responder en situaciones extremas; por otro, intentar reproducir con la máxima exactitud posible lo que el jugador se va a encontrar en la realidad.

Para conseguir el primer objetivo es necesario introducir el concepto «carga psicológica», que podríamos definir como el grado de exigencia perceptiva, decisonal o ejecutiva que requiere la realización de una tarea. Por ejemplo, cuantos más estímulos estén presentes o más jugadores participan en un determinado ejercicio, la demanda atencional requerida será mayor.

De esta forma, manipulando distintas cargas psicológicas, tratamos de crear situaciones integrales en las que las exigencias perceptivas, decisonales o ejecutivas vayan unidas a los propios conceptos técnicos y tácticos que se trabajen en las sesiones de entrenamiento. Una gran ventaja de esta aproximación reside en que, a veces, entrenador y jugadores no están dispuestos a dedicar tiempo extra para realizar trabajo psicológico, problema que queda eliminado con este acercamiento, porque las habilidades mentales pasan a desarrollarse dentro del propio entrenamiento. Por ejemplo, en un ejercicio donde el objetivo es la mejora del tiro a portería con el pie, se introduce una variable en la que el jugador pasa el balón al portero y este se lo devuelve con la mano por raso. Si lo hace con la mano derecha, el jugador debe golpear con el interior o el empeine del pie izquierdo, y viceversa, si lo hace con la mano izquierda. La utilización de esta norma condicionante que afecta a la toma de decisiones y posterior ejecución contribuye a entrenar la técnica, pero también la capacidad de concentración del futbolista.

Para intentar conseguir reproducir al máximo la realidad es necesario incluir simulaciones, es decir, entrenamientos en los que se creen situaciones similares a las reales, de forma que los futbolistas aprendan a actuar automática y eficazmente ante ellas. La justificación de este tipo de trabajo

se basa en que, si una persona ha practicado bajo condiciones de presión, no experimentará en situación real los mismos estados emocionales negativos que una persona no entrenada. Además, el conocimiento de que anteriormente ya se ha dominado con éxito la situación puede contribuir a reducir el nivel de tensión.

La validez de las simulaciones radica en que, aunque sea imposible imitar con exactitud la situación real de competición (precisamente, la excepcionalidad de cada partido es una de sus principales características estresantes), la naturaleza artificial de la situación simulada no suele reducir el grado de implicación y tensión con que el jugador se expone a ella.

### 3. Elección de cargas psicológicas

Aunque para ampliar información sobre la estrategia general para diseñar este tipo de ejercicios el lector puede consultar Boillos (2006), presentamos a continuación un análisis de las posibles cargas psicológicas que se pueden tener en cuenta. Su elección está basada en algunas de las características de las situaciones o del propio organismo que predisponen la aparición de la respuesta de estrés (Labrador, 1996), como novedad, cambio, falta de información, inminencia, predictibilidad, ambigüedad, falta de recursos, alteraciones biológicas o ambientales, duración y valor de la situación estresante.

#### 3.1. Tiempo

Cuanto más cercana en el tiempo esté la aparición de la situación estresante, mayor será la intensidad del estrés. La manipulación del factor tiempo es uno de los métodos con los que se consiguen mejores resultados para crear tensión.

Por ejemplo, limitar el tiempo para desarrollar una acción concreta. De esta forma se deben tomar decisiones rápidas que pueden perjudicar la precisión de estas. También se puede empezar un ejercicio partiendo de una situación ventajosa que se pierde cuando transcurre un determinado periodo de tiempo o prolongar en el tiempo una situación estresante, como un marcaje férreo o un arbitraje en contra.

### 3.2. Normas limitantes

Pocas cosas suelen ser tan frustrantes como percibir que no se tienen habilidades o recursos para hacer frente a las situaciones estresantes. Para conseguir que el futbolista experimente esta sensación, se pueden imponer normas restrictivas que dificulten la realización de la acción. Por ejemplo, limitar las posibilidades de contacto (tener que utilizar la pierna no dominante), o bloquear la comunicación verbal (disputa de partidillos de entrenamiento donde los jugadores tengan que actuar como si fueran sordomudos).

### 3.3. Normas condicionantes

Una de las características del fútbol es la alta frecuencia de situaciones en las que es obligatorio focalizar, seleccionar y dividir la atención. Por este motivo, uno de los recursos más productivos para conseguir cargas psicológicas con alto contenido estresante es el planteamiento de ejercicios y situaciones de enseñanza en las que se provoque a los jugadores para que perciban ciertos movimientos del oponente, del balón o de los compañeros antes de actuar (Fradua, 1997). También se pueden crear algunas situaciones que, si bien son artificiales y no se van a producir realmente en el partido, obliguen al jugador a dividir su atención para realizarlas con eficacia. Las posibilidades de establecer este tipo de condicionantes son muy numerosas. Por ejemplo, tocar un cono situado en una determinada posición antes de poder entrar al rival, distinguir el color de una cartulina que lleva el entrenador mientras se ejecuta la acción objetivo, decir en voz alta el número de dedos que enseña el entrenador a la vez que se ejecuta la acción objetivo, decidir la dirección del disparo en función de la posición del portero, desarrollar una función (defensa o ataque) dependiendo del número que grite el entrenador, pasar en un sentido u otro en función del movimiento que realice determinado jugador o intervenir en la acción en función del número que grite el entrenador.

### 3.4. Dimensiones del espacio

Aumentar o disminuir la zona de juego puede ayudar a conseguir variar el grado de dificultad del ejercicio dependiendo del espacio del que disponga el futbolista. Por ejemplo, para trabajar acciones defensivas, las dimensiones del campo se amplían en relación con el número de jugadores



(5 para 5 en un cuadrado de  $40 \times 40$  metros). De esta forma, el equipo sin balón tiene más dificultades para presionar y el trabajo físico a desarrollar es muy intenso. Por el contrario, el jugador con balón tiene más tiempo para pensar y dispone de más posibilidades de acción.

Para trabajar acciones ofensivas, las dimensiones del campo se reducen en relación con el número de jugadores (5 para 5 en un cuadrado de  $20 \times 20$  metros). De esta forma el jugador con balón tiene poco tiempo para pensar, dispone de menos posibilidades de acción (pases largos) y el equipo sin balón tiene más facilidades para presionar.

### 3.5. Aplicación de contingencias relacionadas con el resultado

Dependiendo de las consecuencias de las respuestas emitidas ante una situación, esta será percibida como más o menos amenazante. La utilización de recompensas y castigos contingentes a las acciones demandadas suele dar muy buen resultado para modificar la importancia subjetiva de la situación. Por ejemplo, en determinado momento de un partidillo, el gol vale doble y el equipo que lo encaja debe hacer 20 abdominales, un ejercicio monótono o repetitivo se finaliza antes si se consigue un objetivo intermedio, un error individual afecta negativamente a todo el equipo, o el equipo que gana un partidillo impone una tarea al equipo que pierde (recoger balones, hacer 10 minutos de carrera continua, etc.).

### 3.6. Número de jugadores

En un gran número de ocasiones, durante un partido de fútbol se producen situaciones de superioridad/inferioridad numérica. Curiosamente, aunque en principio disponer de más jugadores que el rival para finalizar un contraataque pueda ser una acción de fácil realización si se toman las decisiones correctas, se cometen errores «tontos» porque el futbolista puede sentirse menos alerta ante la facilidad que ante la dificultad. Por tanto, es importante preparar ejercicios que tengan en cuenta estos momentos críticos de los partidos. Por ejemplo, el equipo que desarrolla la acción objetivo se encuentra en inferioridad/superioridad numérica o el equipo empieza el ejercicio con inferioridad/superioridad numérica que se pierde cuando transcurre un determinado periodo de tiempo.

### 3.7. Resultado

Tener un resultado en contra es una situación muy estresante si además cada vez resta menos tiempo para conseguir remontar. Por otro lado, en algunos equipos con baja confianza, un resultado positivo puede ser fuente de estrés porque los jugadores no se crean realmente que pueden alcanzar la victoria, les entre miedo a ganar y se bloqueen mentalmente. Tener entrenados estos aspectos es fundamental para conseguir competir al límite hasta el último segundo del partido. Por tanto, habría que tener en cuenta tanto las situaciones favorables como las desfavorables relacionadas con el marcador. Por ejemplo, uno de los dos equipos empieza el partidillo de entrenamiento con el resultado a favor o con el resultado en contra.

### 3.8. Factor sorpresa

Todo cambio sorpresivo en una situación habitual suele producir estrés porque obliga a adaptarse y cambiar el comportamiento para hacer frente a las nuevas demandas. Ante los cambios, tendemos a buscar información del exterior que nos ayude a dirigir nuestras acciones. Encontrarse ante situaciones novedosas sin información sobre lo que hay que hacer para afrontarlas, puede producir gran cantidad de tensión. Por ejemplo, de forma sorpresiva se aumenta o disminuye la longitud o el número de porterías, en un ejercicio, el entrenador lanza sin aviso un nuevo balón que, desde ese momento, es el único válido para hacer gol o en partidos de entrenamiento, ante cambios tácticos del equipo rival previamente acordados con su entrenador, no se proporciona ninguna instrucción ni se realiza ningún cambio que lo contrarreste.

### 3.9. Alteración de las condiciones biológicas del organismo

Sometiendo al futbolista a una carga de ejercicio físico intenso antes de realizar la tarea planificada, se intenta reproducir la activación que puede experimentar en una situación real de partido. Cuanto mayor sea la diferencia entre el estado natural del cuerpo y el estado en que se realiza la acción, superior será el esfuerzo requerido. Por ejemplo, realizar un *sprint* de 20 metros antes de realizar la acción objetivo, tocar un cono alejado antes de poder realizar la acción objetivo o limitar el tiempo de recuperación entre los distintos ejercicios de los circuitos de entrenamiento psicológico.

### 3.10. Alteración de las condiciones ambientales externas

Estar sometido a ambientes desagradables y displacenteros es una de las situaciones que generan estrés con más intensidad y que el futbolista se va a encontrar de forma habitual. Es relativamente sencillo reproducir este tipo de situaciones. Por ejemplo, disputa de partidillos de entrenamiento en los que el árbitro, intencionadamente, perjudica con sus decisiones a uno de los dos equipos durante todo el partido, dejando de sancionar continuas faltas y agarrones por parte del equipo contrario. También se puede entrenar un día de calor con mucha ropa, realizar entrenamientos en terrenos en malas condiciones (mojados, embarrados, con ruido de fondo, etc.) o realizar entrenamientos con la ropa de competición.

En definitiva, como se habrá podido intuir, en un mismo ejercicio se puede manipular más de una carga estresante. Además, a veces es difícil separar completamente cada una de ellas. En realidad, hemos realizado la división debido a intereses expositivos, pero lo verdaderamente interesante es que cada situación entrenada, por una u otra causa, produzca incertidumbre y necesidad de concentrarse y esforzarse para poder superarla. Por ejemplo, en un partidillo, uno de los dos equipos empieza con el resultado en contra, inferioridad numérica, tiene un tiempo límite para marcar un gol y una contingencia aversiva si no consigue el objetivo.

## 4. Entrenamiento con cargas psicológicas: propuestas de aplicación

Las posibilidades y formas de realizar entrenamiento con cargas psicológicas son muy numerosas. A continuación se plantean tres posibles formas de aplicación: progresiones, partidillos y circuitos, que pueden combinarse entre sí. Con el objetivo de ser coherentes con el mensaje que tratamos de ofrecer, referente a la absoluta necesidad de suministrar al entrenador respuestas aplicadas y concretas a sus demandas (de la misma forma que lo hacen otros profesionales como los preparadores físicos o los fisioterapeutas), se expondrán ejemplos concretos de cada una de ellas.

Aunque es cierto que las cargas psicológicas deben estar adaptadas al nivel y edad de los futbolistas (no sería adecuado introducir normas que limiten la posibilidad de contacto a un equipo de benjamines que aún no

dominan las dos piernas), creemos que es posible trabajar estos elementos desde edades tempranas, realizando una auténtica preparación para enseñar al jugador a acostumbrarse a trabajar bajo presión, tal como se viene realizando con gran acierto en la cantera del Sevilla, C. F., o dentro del programa «La Excelencia en el Fútbol Formativo» que se ha desarrollado en la Federación de Fútbol de Madrid en las temporadas 2010-2011 y 2011-2012.

#### 4.1. Progresiones

Una primera línea de actuación consistiría en aumentar progresivamente el nivel de dificultad dentro del mismo ejercicio, partiendo de una situación sencilla a la que se va añadiendo dificultad. Se trata de ir poniendo en aprietos al jugador de forma gradual. Por ejemplo, disminuir el tiempo para decidir, acortar el espacio de juego o aumentar progresivamente el cansancio en el momento de realizar el ejercicio.

A continuación se ofrece una secuencia de tareas en progresión para entrenar a un portero que tiene problemas en los balones aéreos:

- Centros de balones laterales sin oposición desde ambos lados.
- Centros de balones laterales sin oposición desde ambos lados obligando al portero a un trabajo físico previo consistente en sortear cuatro postas situadas en distintos puntos del área antes de volver a la situación de partida.
- Similar al anterior, pero intercalando normas condicionantes. Durante la carrera se le lanzan balones que debe bloquear o despejar según su color; si son rojos, tratará de despejarlos; y si son blanqu negros, deberá bloquearlos.
- Centros de balones laterales desde ambos lados, pero con oposición semiactiva de un rival.
- Centros de balones laterales desde ambos lados añadiendo cinco jugadores (dos defienden y tres atacan).

#### 4.2. Partidillos

Una segunda forma de realizar este tipo de entrenamiento sería la realización de partidillos, manteniendo las dimensiones reales o en espacio reducido, en los que se van introduciendo distintas cargas psicológicas

hasta el final de la actividad. La ventaja de su ejecución en espacio reducido reside en que posibilita que se realicen por pocos jugadores para que de esta forma tengan muchas oportunidades de participar y se vean obligados a tomar un mayor número de decisiones.

Por ejemplo, se realiza un partidillo en el que participan ocho jugadores y dos porteros en un espacio de 30 × 30 metros. Se empieza el partido con las reglas oficiales del fútbol. A los dos minutos se introducen dos cargas psicológicas: el gol vale doble y el equipo que recibe gol debe realizar diez abdominales. A los cinco minutos solo es válido el gol del jugador que diga el entrenador. A los diez minutos se quita el portero del equipo que diga el entrenador y el otro equipo solo puede hacer gol si todos sus jugadores han tocado previamente el balón.

Otros ejemplos de cargas psicológicas que se pueden introducir serían estos:

- Se debe marcar gol en 8 segundos. El entrenador los canta en alto. Si el equipo no marca gol pierde al portero y ataca el otro equipo.
- Se cambia resultado (el que pierde gana y viceversa) y un jugador del equipo que ganaba pasa al equipo que pierde.
- Se iguala resultado, se reducen las porterías y los porteros no pueden parar con las manos.
- Solo es válido el gol si todos los jugadores han tocado el balón al menos una vez.
- El gol marcado vale 3 puntos si todos los jugadores del equipo que marca se encuentran en campo rival.

#### 4.2.1. Partidillos + progresiones

Veamos otro ejemplo de un partidillo que introduce progresiones para la mejora del juego aéreo, tanto defensivo como ofensivo. También se tiene en cuenta el entrenamiento de la seguridad del portero en esta faceta del juego.

Se enfrentan dos equipos compuestos por cuatro jugadores (tres de campo y un portero). Existen tres comodines ofensivos (siempre juegan con el poseedor del balón), dos actúan en las bandas, mientras que el otro se mueve libremente dentro del área de juego. Se deberá hacer gol rematando con la cabeza después de haber recibido un centro desde la banda.

Con el fin de que el ejercicio se asemeje al juego real y no derive en una sucesión de centros sin apenas ritmo de juego, antes de llevar el balón a la banda será necesario realizar como mínimo tres pases. El comodín que actúe en la banda contraria podrá incorporarse al segundo palo para rematar. Así se crearán situaciones de inferioridad numérica en defensa (cinco contra cuatro) que incrementen tanto las posibilidades de remate de los atacantes como el estrés de los defensores.

### *Primer partido*

Se iniciará bajo las condiciones descritas con anterioridad, comenzando con el resultado de empate a cero.

### *Segundo partido*

Se introducen las siguientes modificaciones:

- Resultado: el partido comenzará con el resultado de 2-0 a favor de uno de los dos equipos. Se pretende entrenar la respuesta de los jugadores ante una situación favorable (equipo que va ganando) o adversa (equipo que comienza con el resultado en contra) a falta de cinco minutos de partido.
- Factor sorpresa: el árbitro (entrenador) podrá reanudar el juego cuando considere, poniendo en juego un balón que lleva en las manos. El gol valdrá doble durante el último minuto de partido.
- Utilización de contingencias relacionadas con el resultado: los integrantes del equipo que pierda tendrán que realizar una progresión de 60 metros desde una zona delimitada con conos hasta el área de juego. En caso de empate todos los jugadores tendrán que realizar la progresión.
- Alteración de las condiciones biológicas de los jugadores: la tarea que se introduce en la condición anterior sirve para alterar las condiciones biológicas de los jugadores antes del inicio del siguiente partido.

### *Tercer partido*

Las condiciones de este tercer partido serán las mismas que en el partido anterior, cambiando únicamente el equipo con el resultado a favor.

### *Cuarto partido*

Se tratará de simular al máximo una situación real de juego. Este último partido se considerará la vuelta de un torneo de eliminación directa a doble partido, en la que el resultado a falta de cinco minutos es de 1-0 para el equipo local. En la ida, el resultado fue 2-0 a favor del equipo que va perdiendo el partido de vuelta (visitante). Se tendrá en cuenta el valor doble de los goles en campo contrario. El equipo visitante, que por el momento pasaría la eliminatoria, se verá afectado por inconvenientes de todo tipo:

- El árbitro (un miembro de la plantilla en este caso) señalará faltas poco claras en su contra.
- El entrenador introducirá el balón en la banda de forma imprevista para posibilitar el centro del equipo local.
- Otros integrantes de la plantilla que no estén actuando en el ejercicio tomarán el papel del público local, animando a los suyos e increpando al equipo visitante.
- Se reducirá el espacio de juego. Se acercarán las porterías de forma que el largo del campo pase de 30 a 20 metros. Las dimensiones del terreno de juego son mínimas y el equipo debe adaptarse a una presión constante ante la falta de espacio.
- El equipo local tan solo necesitará dos pases para que el balón llegue a línea de banda, mientras que el equipo visitante seguirá necesitando tres pases.

Este último partido se podrá utilizar para realizar algún tipo entrenamiento individualizado con un determinado futbolista. No será elegido al azar, sino que se escogerá un jugador que haya sido amonestado en reiteradas ocasiones en los últimos partidos. Este jugador formará parte del equipo visitante y será sometido a una presión constante. Se le podrá amonestar por el mero hecho de rozar a un compañero o realizar una acción similar que en condiciones normales no debería ser sancionada.

### 4.3. Circuitos

Un último modelo es la creación de circuitos con estaciones en las que los jugadores participan de forma simultánea mientras se manipulan las cargas psicológicas. En cada una de estas estaciones se deben plantear ejercicios y situaciones de enseñanza en las que se utilicen algunos o todos los

factores analizados anteriormente. La tarea a realizar en cada posta puede ser siempre la misma con distintos niveles de dificultad, o puede ser completamente distinta en cada una de ellas. Es necesario contar con ayudantes (jugadores lesionados, segundos entrenadores) para que supervisen la correcta realización de las tareas de cada estación. Al igual que en otro tipo de circuitos, debe haber sincronización, siendo muy conveniente que los jugadores comprendan las acciones a realizar en cada una de ellas para no perder tiempo en repetir las explicaciones y parar el ejercicio continuamente. Es conveniente que en cada posta participe el mismo número de jugadores para favorecer la rotación. Por ejemplo, un circuito compuesto por 3 postas (6 jugadores en cada una de ellas) y en el que participen 18 jugadores de campo y dos porteros que no rotan facilita en gran medida la circulación de los jugadores.

En definitiva, el objetivo es que se entrene al jugador en la realización de tareas como las que aparecen a continuación y que impliquen un buen control de las habilidades psicológicas para ser realizadas con calidad:

- Percibir la diferencia entre dos estímulos (tareas de discriminación).
- Automatizar toma de decisiones (tareas de búsqueda).
- Mantener la atención en situación de fatiga.
- Disminuir los tiempos de reacción entre percepción y ejecución.
- Percibir la presencia/ausencia de determinados estímulos (tareas de detección).

En primer lugar, se expone un ejercicio para entrenar situaciones de máxima importancia para los delanteros, como es la finalización de las jugadas. Se trata de un circuito de cuatro postas enfocado para empezar, en este caso, por lo más difícil, y acabando por lo más sencillo en principio. La duración es de un solo minuto de trabajo pero muy intenso. Se manipulan las siguientes cargas: número de jugadores, tamaño de las porterías, fatiga, tiempo para decidir y orden de la acción. Cada vez que se termina el tiempo en una posta, los delanteros deben ir a por un balón al centro y atacar la siguiente posta:

- Primera posta: dos delanteros contra 4 defensas y un portero, para intentar marcar gol en una portería de 1 metro. Disponen de 10 segundos.



- Segunda posta: dos delanteros contra 3 defensas y un portero, para intentar marcar gol en una portería de 3 metros. Disponen de 13 segundos.
- Tercera posta: dos delanteros contra 2 defensas y un portero, para intentar marcar gol en una portería de 5 metros. Disponen de 15 segundos.
- Cuarta posta: dos delanteros contra 1 defensa y un portero, para intentar marcar gol en una portería normal. Disponen de 20 segundos.

En segundo lugar, veamos un circuito que puede realizarse en la parte final del entrenamiento y sustituir o complementar al típico partidillo. Se divide el campo en 3 áreas en las que se realizarán 3 minipartidillos. Participan 18 jugadores de campo y dos porteros (nueve jugadores tienen petos azules y otros nueve petos rojos, de tal forma que se formen dos equipos que siempre se enfrenten tres contra tres durante cinco minutos). El equipo que gane el partidillo en cada área descansa durante tres minutos hasta que rota hacia la siguiente; el que pierde está obligado a hacer trote suave y 30 abdominales.

- Área primera.* Partido sin porteros con porterías reducidas en las que cada minuto se cambian las normas (máximo 3 toques, 2 toques obligatorios, solo se puede pasar con la pierna no dominante, 1 toque con cada pierna, solo pierna no dominante).
- Área segunda.* Partido sin porteros con cuatro porterías reducidas. Solo se podrá pasar al jugador del que no se ha recibido el balón.
- Área tercera.* Partido con porteros en el que los jugadores están obligados a decidir la altura del tiro a puerta en función de la posición del portero, quien puede permanecer de pie o en cuclillas. Si permanece de pie solo es válido el gol si entra raso. Si permanece de cuclillas, solo es válido el gol si entra por alto. Al finalizar se contabilizan los puntos conseguidos por cada equipo (petos rojos o azules). El equipo que haya conseguido más puntos impone una tarea al equipo contrario.

Por último, veamos una muestra de un circuito de tres estaciones con distintas tareas. Los jugadores permanecen 5 minutos en cada estación antes de cambiar a la siguiente. En la primera y segunda trabajan 6 jugadores de campo, mientras que en la tercera lo hacen 6 jugadores de campo

y dos porteros que no rotan, es decir, un total de 18 jugadores de campo que irán rotando hasta realizar todo el circuito.

*Primera estación.* El objetivo de la primera posta es enseñar al futbolista a dividir su atención mediante un sencillo ejercicio de doble tarea. Los jugadores deben concentrarse en el lugar a donde tienen que pasar y el lugar a donde tienen que moverse. Según se avanza en su realización, la fatiga irá teniendo un importante papel como estímulo distractor.

El desarrollo es como sigue: los seis futbolistas situados en triángulo de 10 × 10 m (cada dos futbolistas con un balón en un vértice que se marca por un cono).

- Minuto 1. Tres jugadores empiezan tocando balón en el sentido de las agujas del reloj y salen corriendo también en ese mismo sentido hasta llegar al siguiente cono. Los otros tres receptionan balón y también pasan y se mueven en el sentido de las agujas del reloj, lo que produce una rotación continua de jugadores.
- Minuto 2. Se toca el balón en el sentido de las agujas del reloj y se corre en sentido contrario.
- Minuto 3. Se toca el balón y se corre en sentido contrario a las agujas del reloj.
- Minuto 4. Se toca el balón en sentido contrario a las agujas del reloj y se corre en sentido de las agujas del reloj.
- Minuto 5. Se toca el balón en el sentido de las agujas del reloj y se corre hacia atrás en sentido contrario.

*Segunda estación.* Partidillo de fútbol-tenis de cinco minutos de duración con juego a tres toques máximo y distintos condicionantes. El entrenador cambiará las normas cada minuto:

1. Solo se pueden utilizar los pies.
2. Solo se puede usar la pierna no dominante.
3. Se juega a la «pata coja».
4. Interviene el número que cante el entrenador.
5. Se ha de tocar un cono situado detrás del campo antes de poder tocar el balón.

*Tercera estación.* Partidillo con porteros en el que uno de los dos equipos siempre está en superioridad numérica temporal, jugándose siempre 3 × 2 a favor del equipo poseedor del balón y con un límite de tiempo

para el equipo atacante de 24 segundos para finalizar la jugada. Cuando el equipo atacante pasa a defender, se queda en inferioridad, saliendo un jugador del terreno de juego. En cada rotación debe salir un jugador diferente.

## 5. Comentarios finales

Finalizaremos el capítulo poniendo de relieve los beneficios más sobresalientes, así como algunas barreras por superar respecto al entrenamiento psicológico con balón.

La utilización de una metodología integradora permite entrenar todos los elementos que comportan el rendimiento deportivo (técnica, táctica, cualidades físicas, psicológicas...) en una misma sesión de entrenamiento. Esta característica favorece la realización de sesiones de entrenamiento más motivantes, completas y específicas, permite iniciar el entrenamiento psicológico desde edades tempranas con un alto grado de transferencia a la realidad y mejora la credibilidad del psicólogo como profesional capaz de aportar propuestas aplicadas.

Además, debido a que en fútbol en muchas ocasiones se actúa sobre causas, otra ventaja del entrenamiento psicológico con balón es que posibilita que se puedan trabajar directamente algunas situaciones concretas que puedan presentar problemas momentáneos. Por ejemplo, escaso acierto rematador de los delanteros, defensa a la que le cuesta sacar el balón jugado desde atrás, equipo inseguro para aguantar los últimos minutos del partido con un marcador favorable, equipo que recibe muchos goles provenientes de jugadas a balón parado, etc.

Otra de sus utilidades es la posibilidad de ser realizados en distintos momentos según el estado psicológico de los futbolistas. Debido a la alta demanda en la realización de estos ejercicios en términos de exigencia atencional y desgaste psicológico, estamos de acuerdo con Buceta (2000) en que, en general, el periodo de la semana que sería recomendable para su práctica, sería a principios de semana. La inminencia de la competición es una variable que tiende a elevar el nivel de activación del futbolista, por lo que, sobrecargarle de estrés en momentos en que se necesita una mayor tranquilidad, puede que no sea lo más idóneo. Sin embargo, en semanas

en que el entrenador perciba que los jugadores están demasiado confiados al enfrentarse a un rival, muy inferior en principio, puede ser muy útil realizarlos los días previos al partido.

Somos conscientes de las limitaciones y requerimientos del entrenamiento psicológico con balón. Por un lado, para realizar un trabajo de calidad es necesario que el psicólogo posea un conocimiento profundo del deporte en el que preste su colaboración, pero además es necesario que mantenga una relación de confianza con el entrenador. Sin ella, es realmente difícil que los comentarios, sugerencias y propuestas aplicadas sean tenidas en cuenta. Como cualquier área susceptible de mejora, el entrenamiento debe aplicarse con constancia, independientemente de los resultados momentáneos del equipo. Con relativa frecuencia, tras un mal partido o una mala racha de resultados el entrenador tiende a hacer comentarios del tipo: «Hoy no es el día», «No es el mejor momento para trabajar estas propuestas».

Por este motivo, creemos que puede ser muy útil la inclusión de esta aproximación en los contenidos formativos de las asignaturas relacionadas con la preparación psicológica dentro de las escuelas de entrenadores, tal como se viene haciendo en la Federación de Fútbol de Madrid desde hace diez años y por la que han pasado, en sus diferentes niveles, más de seis mil entrenadores. Estamos de acuerdo con Marí, psicólogo y director del Departamento de Psicología del CAR de San Cugat, en que la llave para consolidar la psicología en el deporte está en la formación de los técnicos, puesto que un entrenador formado adecuadamente en psicología sabrá cómo incorporar al psicólogo a su forma de trabajar.

Finalmente, reiteramos que el gran salto de calidad de nuestra disciplina va en la línea de reducir la gran distancia existente entre las perspectivas teóricas, formativas y aplicadas que permita a los psicólogos trabajar en equipo y de forma integrada con el entrenador y con el resto de especialistas en ciencias aplicadas al deporte (preparadores físicos, biomecánicos, médicos, fisioterapeutas, etc.).

Creemos firmemente en que la incorporación del entrenamiento psicológico con balón en el entrenamiento integral del futbolista debe ser, sin duda, la vía de acercamiento real y sin reticencias entre la psicología del deporte y una modalidad tan poco abierta al cambio como el fútbol.

## Bibliografía

- BOILLOS, D. (2006), *La mentalización en el fútbol moderno. Guía práctica para entrenadores y futbolistas*, Madrid, Biblioteca Nueva.
- BUCETA, J. M. (1998), «Exposición y ensayo en condiciones de la competición», en J. M. Buceta, *Psicología del entrenamiento*, Madrid, Dykinson, pp. 329-370.
- (2000), *Manual de psicología. Nivel 2. Entrenador regional de fútbol*, Madrid, Real Federación Española de Fútbol, Escuela Nacional.
- DÍAZ, J. (2007), «Psicología para los entrenamientos y competiciones en voleibol», en J. Dosil (ed.), *El psicólogo del deporte. Asesoramiento e intervención*, Madrid, Síntesis, pp. 155-182.
- FRADUA, L. (1997), *La visión de juego en el futbolista*, Barcelona, Paidotribo.
- LABRADOR, F. J. (1996), *El estrés. Nuevas técnicas para su control*, Madrid, Temas de Hoy.
- MARTÍN, G. (2008), «Crear condiciones de entrenamiento que permitan que el rendimiento se transfiera a las competiciones», en *Psicología del deporte. Guía práctica del análisis conductual*, Pearson, Prentice Hall, pp. 247-259.
- MIGUEL, F. J. de (2003), «Intervención psicológica en un equipo de baloncesto», *Revista de Psicología del Deporte*, vol. 12, n.º 2, pp. 215-221.
- ORLICK, T. (2003), «Simulación», en T. Orlick, *Entrenamiento mental*, Barcelona, Paidotribo, pp. 173-188.
- SÁEZ, A., y A. GUERRERO (2005), *Fútbol sala. Tareas significativas para el entrenamiento integrado*, Madrid, Gymnos.
- VEGA, R. de la (2003), «La importancia de la concentración en el fútbol base: una perspectiva aplicada», *Cuadernos de Psicología del Deporte*, vol. 3, n.º 2, pp. 67-82.

# PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DEL ENTRENAMIENTO MENTAL Y EMOCIONAL EN UN EQUIPO DE FÚTBOL. EL DIVISIÓN DE HONOR CADETE DEL REAL ZARAGOZA, S.A.D.

Raúl Jardiel Lobato

## 1. Introducción

Hoy en día, podemos afirmar que en el proceso de entrenamiento de un equipo de fútbol, el entrenador y su cuerpo técnico planifican las temporadas priorizando el trabajo táctico, físico y técnico. La mayoría de las sesiones contienen objetivos de carácter físico y táctico. Resulta complicado ver que se planifique la temporada en función del trabajo mental y emocional de los jugadores. No solo esto, sino que, simplemente, es muy difícil encontrar tan siquiera entrenadores que tengan organizado y programado cómo y cuándo van a trabajar los factores psicológicos del futbolista, que influyen en su rendimiento.

Sabemos la importancia que tiene la mentalización y el control emocional en el rendimiento del jugador. Oímos y repetimos una y otra vez frases como «El fútbol es un estado de ánimo» o «Lo más importante es la cabeza». Sin embargo, en la práctica, no concedemos al entrenamiento emocional la importancia que merece. Afirmamos que es fundamental, pero en realidad no lo incluimos en nuestras planificaciones de entrenamiento.

A continuación presentamos cómo en el Real Zaragoza de División de Honor Cadete incluimos el aspecto psicológico en nuestra planificación de la temporada. Esta forma de trabajar constituye un intento por llevar a la práctica, al terreno de juego, al verdadero entrenamiento, el

trabajo mental y emocional del futbolista. Un intento de que los objetivos psicológicos no se queden solo en un papel; un intento por lograr que un equipo de fútbol pueda optimizar su rendimiento gracias a una mejora de su dimensión psicológica y socio-afectiva. Así pues, en este texto presentamos el resultado de nuestras reflexiones en relación con cómo integrar la psicología en el proceso de entrenamiento del futbolista.

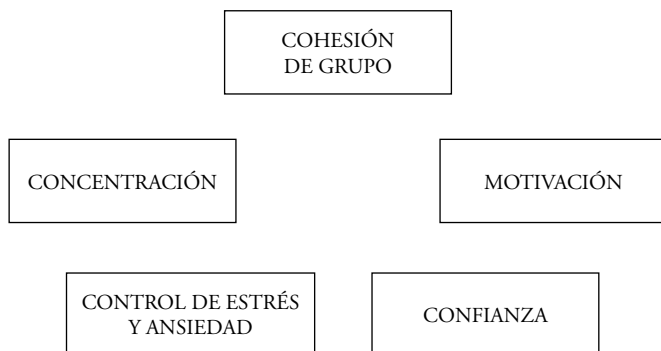
## 2. ¿Qué entrenar para mejorar nuestro rendimiento?

### Selección de contenidos

Lo primero que debemos realizar si pretendemos llevar a cabo una planificación y un entrenamiento de la dimensión psicológica es organizar y dejar muy claro qué objetivos, contenidos y variables relacionadas con el componente psicológico y socio-afectivo queremos entrenar con el fin de incrementar el rendimiento de nuestros jugadores durante la competición.

En nuestro caso, el Real Zaragoza, S.A.D., tiene establecidos, para las categorías inferiores del club, cinco objetivos de trabajo que englobarían todas aquellas variables sobre las que habría que incidir a través del entrenamiento mental y emocional: cohesión de equipo, motivación, concentración, confianza y control de la ansiedad.

TABLA 1  
OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO MENTAL Y EMOCIONAL  
EN LAS CATEGORÍAS INFERIORES DEL REAL ZARAGOZA, S.A.D.

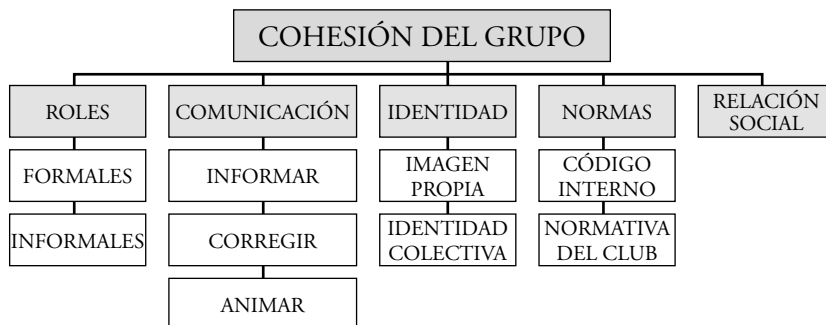


Evidentemente, cada uno de estos objetivos engloba aspectos, variables y situaciones muy diversas. Es necesario profundizar en cada uno de ellos para tener claro sobre qué contenidos y variables entrenamos.

## 2.1. La cohesión de equipo

Se tiene la costumbre de considerar únicamente la cohesión de equipo como las relaciones y el «ambiente» que existe dentro de un grupo. Sin embargo, es importante destacar que la cohesión es mucho más que este tipo de relaciones. Como he resumido en la tabla siguiente, establecer unos roles dentro del equipo, aspectos como la comunicación dentro del terreno de juego, así como aquellos detalles que otorgan al equipo una identidad propia y con el club, el establecimiento y respeto de unas normas y la convivencia social (cada uno de estos puntos con sus variables) son contenidos que también forman parte de la cohesión de grupo.

TABLA 2  
CONTENIDOS Y VARIABLES DE ENTRENAMIENTO DE LA COHESIÓN DE GRUPO



## 2.2. La motivación

La motivación es un elemento fundamental en el rendimiento de un futbolista. Nosotros establecemos cuatro factores que debemos tener en cuenta para mejorarla: aumentar expectativas de logro, incrementar el valor de las metas, plantear objetivos individuales y otras motivaciones del jugador (también con sus variables correspondientes).



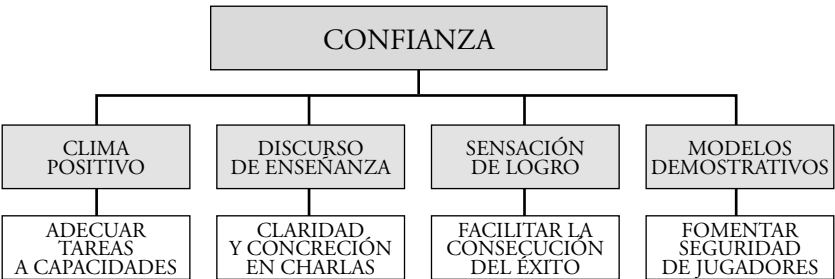
TABLA 3  
CONTENIDOS Y VARIABLES DE ENTRENAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN



2.3. La confianza

La confianza mantiene una estrecha relación con la motivación. Generar un clima positivo y favorecer la sensación de logro son dos variables que se repiten en ambos objetivos de entrenamiento. Llevar a cabo un discurso apropiado de enseñanza-aprendizaje y utilizar modelos demostrativos forman parte importante en el desarrollo de la confianza de un futbolista.

TABLA 4  
CONTENIDOS Y VARIABLES DE ENTRENAMIENTO DE LA CONFIANZA

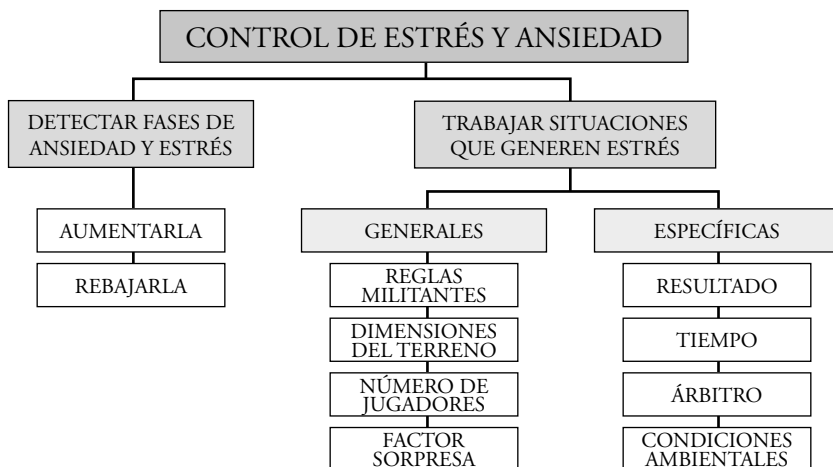


## 2.4. El control de la ansiedad y del estrés.

En el entrenamiento del control de la ansiedad diferenciamos claramente dos tipos de trabajo: por un lado, hemos de ser capaces de detectar como técnicos el nivel de estrés del grupo, para, en función de este, aumentarlo o rebajarlo en cada momento de la temporada. Por otro lado, hemos de ser capaces de trabajar también sobre diferentes situaciones del juego y de la competición que generan estrés y ansiedad en el futbolista e influyen claramente en su rendimiento. Si el futbolista se enfrenta a este tipo de situaciones estresantes en las sesiones de entrenamiento, aprendiendo a afrontarlas y a superarlas, incidiendo en un mejor control emocional, no cabe duda de que estará más preparado para resolverlas correctamente durante la competición (véase en este mismo libro el trabajo de Boillos).

Consideramos situaciones estresantes específicas aquellas que se producen en la competición y que reproducimos en la sesión de entrenamiento. Las situaciones estresantes generales son aquellas que pueden generar un estrés en el futbolista, pero que no se dan como tales en la competición: limitar los toques, reducir el espacio, modificaciones de las reglas.

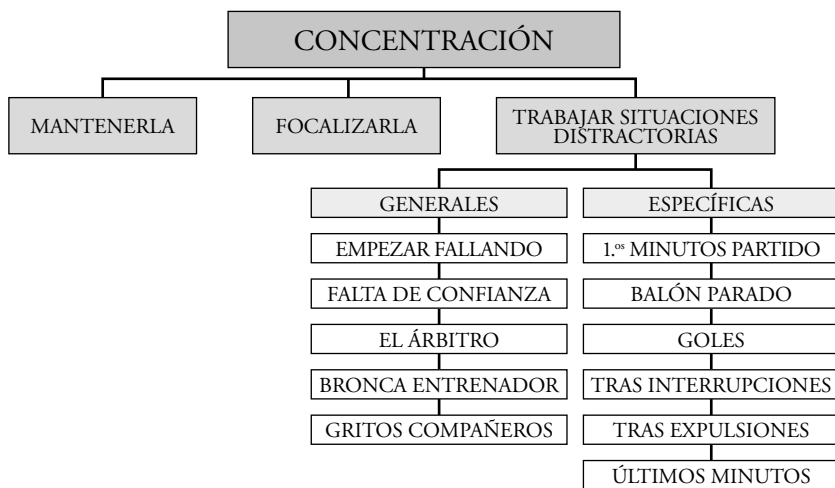
TABLA 5  
CONTENIDOS Y VARIABLES DE ENTRENAMIENTO  
DEL CONTROL DE ESTRÉS Y DE ANSIEDAD



## 2.5. La concentración

Para trabajar la concentración distinguimos diferentes variables. Por un lado, consideramos que es importante realizar tareas de entrenamiento que incidan en mantener la atención y otras que nos ayuden a focalizar esta. Además, tal y como señalábamos en el objetivo anterior sobre la ansiedad, hemos de incluir en nuestras tareas de entrenamiento aquellas situaciones o momentos de la competición que consideramos como distractores y en los que los técnicos solemos reclamar con insistencia máxima atención y concentración: el balón parado, el inicio de los partidos, los últimos minutos, etc.

TABLA 6  
CONTENIDOS Y VARIABLES DE ENTRENAMIENTO DE LA CONCENTRACIÓN



## 3. ¿Cuándo entrenar cada contenido?

### Planificación y periodización

Una vez que hemos establecido los objetivos, los contenidos y las variables emocionales sobre las que pretendemos incidir en nuestros equipos, elaboramos una planificación de trabajo que establezca cuándo y en qué momento de la temporada, de la semana o de la sesión queremos llevar a cabo dicho trabajo.

Esta forma de planificación del entrenamiento emocional debe estar integrada en la misma dinámica de trabajo que el resto de estructuras del jugador tales como la condicional y la táctica. Es decir, que si la planificación del entrenamiento táctico y físico se realiza microciclo a microciclo en función de las necesidades del equipo cada semana, del próximo rival de la competición, de los puntos fuertes y deficiencias mostrados por el equipo en los partidos inmediatamente anteriores, del momento de la temporada en el que nos encontramos, etc., los mismos criterios debemos tener en cuenta para elaborar una planificación del entrenamiento mental y emocional.

Dado que, como decimos, planificamos día a día, conforme se va desarrollando la temporada, elaboramos unas tablas de control de trabajo que nos permiten registrar en qué momento y en cuántas ocasiones hemos incidido sobre cualquier contenido de los que queremos desarrollar. Estas tablas nos van a aportar, además de facilitarnos el tener un control, información que puede ayudarnos a entender los comportamientos que el equipo muestra en los partidos de competición.

En páginas 212-213 y 215 mostramos tres de las tablas que utilizamos para mantener un control de todo el trabajo que realizamos durante la temporada. La tabla 7 es la de carácter general y recoge información sobre diferentes estructuras del jugador: condicional y psicológica. Las tablas 8 y 9 son exclusivamente de control de trabajo psicológico.

### 3.1. Control general de trabajo


Gracias a la tabla 7 controlamos el trabajo de los cinco objetivos psicológicos establecidos por el club para los equipos de categorías base. Es un control de microciclo en microciclo. Cuando en un entrenamiento incidimos en alguno de esos cinco objetivos psicológicos, lo anotamos en el microciclo en el que se encuentra ubicada dicha sesión (en este caso, hasta el mes de marzo de 2012).

Por tanto, esta es una tabla, al igual que las siguientes, que se va rellenando conforme se desarrolla la temporada. Un simple vistazo nos permite ver claramente de qué modo estamos incidiendo en cada uno de nuestros objetivos psicológicos.



TABLA 8

# HOJA DE CONTROL EMOCIONAL Y MENTAL EN SITUACIONES FUERA DEL CAMPO (agosto-enero: primer semestre)

	REAL ZARAGOZA S.A.D.																													
	DIVISIÓN DE HONOR CADETE														TEMPORADA 2011-2012															
	HOJA DE CONTROL EMOCIONAL Y MENTAL EN SITUACIONES FUERA DEL CAMPO																													
	Jornada de Liga				N.º Microciclo				Mes				Día de comienzo																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	AGOSTO				SEPTBRE.				OCTUBRE				NOVBRE.				DICBRE.				ENERO									
	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30				
COHESIÓN DEL GRUPO																														
1. Roles																														
Formales	1																													
Informales																														
2. Comunicación																														
Entre compañeros				1																										
Jugadores-entrenador								5																						3
3. Imagen de equipo. Identidad																														
Potenciar identidad colectiva							4																							
Fomentar imagen propia																														
Eliminar estereotipos negativos																														
4. Convivencia social							7																							
6. Normas																														
Normativa del club																														
Código interno																														
MOTIVACIÓN																														
1. Aumentar expectativas de logro																														
Informar sobre las causas de los errores				9																										
2. Incrementar valor de las metas																														
Contextos de aprendizaje favorables																														
Valorar progreso con el esfuerzo y el interés																														
3. Motivaciones personales																														
Motivación intrínseca																														
Mostrar habilidad																														
Superación																														
Aprobación social																														
4. Objetivos individuales acertados																														
A corto plazo																														
A largo plazo																														
CONFIANZA																														
1. Clima positivo																														
2. Discurso de enseñanza																														
3. Modelos demostrativos																														
4. Sensación de logro																														
CONTROL ESTRÉS Y ANSIEDAD																														
1. Detectar situaciones estresantes																														
Rebajar la ansiedad y el estrés																														
Aumentar la ansiedad y el estrés																														
2. Situaciones específicas																														
Resultado																														
Tiempo																														
Condiciones ambientales externas																														
Árbitro																														
CONCENTRACIÓN																														
1. Situaciones distractoras generales																														
Empezar fallando																														
Bronca del entrenador																														
Falta de confianza																														
Gritos y reproches de compañeros																														
Decisiones arbitrales																														
2. Situaciones distractoras específicas																														
Primeros minutos de partido																														
Jugadas a balón parado																														
Marcar o encajar goles																														
Tras interrupciones																														
Tras expulsiones																														
Últimos minutos																														

1. CHARLAS DEL ENTRENADOR	6. DINÁMICAS DE GRUPO
2. CONVERSACIONES INDIVIDUALES	7. ACTIVIDADES EXTRADEPORTIVAS
3. INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO	8. DOCUMENTOS INDIVIDUALES
4. MONTAJES AUDIOVISUALES	9. INTERVENCIÓN DEL ENTRENADOR
5. REPORTAJES Y ARTÍCULOS DE PRENSA	10. ENTREVISTAS DE MODELOS

pensamos que no todos los contenidos y las variables de cada objetivo psicológico pueden trabajarse en tareas de entrenamiento, ni todos pueden trabajarse fuera del terreno de juego. Es decir, hay contenidos psicológicos que solo pueden desarrollarse en tareas de entrenamiento y situaciones de campo; otros sobre los que solo se puede incidir utilizando recursos didácticos fuera del terreno de juego; y otros, la mayoría, que se pueden trabajar tanto dentro del campo como fuera.

En la tabla 8 se hace referencia al trabajo psicológico que realizamos fuera de las tareas de entrenamiento en el terreno de juego. La hoja presenta la misma estructura que la anterior: en la columna de la izquierda aparecen los aspectos a trabajar, y en la parte superior, en horizontal, todos los microciclos de la temporada, uno tras otro. La diferencia es que los contenidos de la izquierda están mucho más especificados que en la tabla anterior. Aparecen todos aquellos contenidos y variables que hemos citado en los esquemas del apartado anterior y que pueden desarrollarse con actividades que se llevan a cabo fuera del campo.

En la parte inferior de la tabla enumeramos diez recursos didácticos que utilizamos para realizar un trabajo sobre variables psicológicas. Cada recurso tiene atribuido un número y, cuando utilizamos uno de ellos, lo señalamos en la tabla. De este modo, tenemos un control de los contenidos sobre los que trabajamos y sobre el recurso didáctico que utilizamos para desarrollarlo.

### 3.3. Trabajo psicológico en tareas de entrenamiento

Por último, en la tabla 9 controlamos el trabajo psicológico que realizamos mediante tareas de entrenamiento en campo. La estructura de la hoja de control es la misma que las anteriores: marcamos en el microciclo correspondiente cuando realizamos una tarea que incide sobre un contenido o variable psicológica.

Del mismo modo, los contenidos y variables que aparecen en la columna de la izquierda son aquellos que, partiendo de los esquemas del apartado anterior, consideramos que pueden desarrollarse en tareas de entrenamiento en campo.

TABLA 9  
HOJA DE CONTROL EMOCIONAL Y MENTAL EN SITUACIONES DE CAMPO  
(agosto-enero: primer semestre)



en el estado emocional y mental del jugador: reportajes y documentales de vídeo, artículos de prensa, meriendas postentrenamiento, charla de algún jugador del primer equipo, etcétera. Estos recursos vienen utilizándose de un tiempo a esta parte y suelen ser comunes en los equipos de fútbol actuales.

Sin embargo, pensamos que es mucho menos común trasladar el entrenamiento psicológico a las tareas de entrenamiento. Se tiende a creer que es posible mejorar aspectos tácticos del juego con tareas de entrenamiento. Más común todavía es considerar que se puede entrenar la condición física con situaciones globales de juego que integran, además, aspectos tácticos y técnicos. Las últimas tendencias del entrenamiento en el fútbol defienden la utilización de tareas y situaciones de juego que integren el trabajo de diferentes estructuras del jugador simultáneamente. Pero la realidad demuestra que la dimensión psicológica del jugador no se integra en esas tareas. Se dice que es muy importante que el jugador esté bien preparado emocionalmente para competir y, sin embargo, solo se interviene sobre ese aspecto utilizando herramientas segmentadas e independientes de lo que es el juego.

Nosotros consideramos que es posible diseñar tareas que incidan y ayuden a desarrollar contenidos y variables de carácter emocional y mental en el jugador. A continuación expondremos algunas de las que hemos utilizado durante la temporada 2011-2012 en nuestro equipo. Estas tareas tienen que estar relacionadas con la metodología que utilizamos para desarrollar todos los aspectos del juego sobre los que incidimos durante la temporada. Es decir, no tendría ningún sentido que el resto de estructuras del futbolista las trabajásemos con una metodología integrada y con tareas globales, mientras que para el entrenamiento psicológico utilizásemos tareas analíticas que no mantuviesen relación con el resto de aspectos que influyen en el rendimiento del jugador.

#### 4.1. Tipo de tareas de entrenamiento psicológico

Podemos afirmar que todas las tareas que utilizamos para trabajar sobre objetivos psicológicos se engloban en tres grandes tipos:

- Tareas de activación: juegos, ejercicios técnicos y situaciones jugadas.
- Tareas específicas a las que añadimos un componente psicológico.
- Tareas exclusivas diseñadas para la mejora de algún aspecto psicológico.

A continuación expondremos varios ejemplos para cada tipo de tarea. Utilizaremos una ficha que recoge el título, la descripción y un esquema gráfico que la representa.

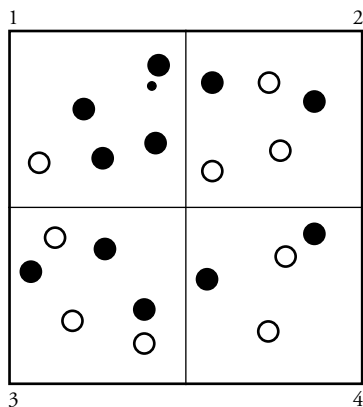
#### 4.1.1. Tareas de activación

La activación, o parte inicial, es un elemento común a cualquier sesión de entrenamiento. Dedicamos 15-20 minutos de cada una de nuestras sesiones de entrenamiento a la activación de nuestros jugadores. Sin embargo, es muy habitual en el fútbol utilizar este tiempo para realizar un calentamiento tradicional, una activación pura y exclusivamente física y fisiológica: carrera continua, movilidad articular, estiramientos, progresiones de velocidad, etc. Sin embargo, nosotros consideramos que 15 minutos por sesión son muchos minutos durante la temporada como para no dedicarlos a algo más que a una simple activación fisiológica e intentamos utilizar ese tiempo de la sesión en calentar físicamente y en trabajar la táctica, la técnica o la psicología.

##### 4.1.1.1. Juegos

*Tarea 1.* El hecho de que en cada cuadrado haya una forma distinta de pase obliga al jugador a, mientras está jugando, tener que relacionar la zona de campo que ocupa con una forma diferente de jugar, lo cual exige una mayor concentración para desarrollar el juego. Se juega con un balón, dos equipos de 10 contra 10 jugadores, en todo el campo, pero en cada cuadrado hay unas normas ofensivas específicas concretas (véase el siguiente esquema).

#### JUEGO DE ACTIVACIÓN DE CONCENTRACIÓN OFENSIVA (12')



Campo de 30 × 30 metros dividido en 4 cuadrados con conos.

En cada cuadro hay unas normas ofensivas diferentes.

N.º 1: El jugador que tiene el balón, si toca a un contrario con este, el defensor debe sentarse en el suelo hasta que el balón salga del cuadrado. Se juega con la mano y sin que caiga al suelo.

N.º 2: Pase con la mano, se devuelve con la cabeza. No puede caer al suelo.

N.º 3: Pase de volea y recepción con la mano. No puede caer al suelo.

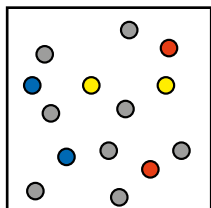
N.º 4: Se juega con la mano y el pase debe dar un solo bote.

#### NORMAS COMUNES

10 pases sin que el equipo contrario haga pase es gol.

*Tarea 2.* Como en el juego anterior, el acento viene puesto en el trabajo de concentración, dado que se tiene que relacionar el color de cada jugador perseguidor (que llevan petos distintos) con una forma diferente de salvarse, al mismo tiempo que juega, sin balón en juego (típico juego de «pillar», pero con el matiz de los petos). Hay que relacionar la forma de salvarse con el color del perseguidor.

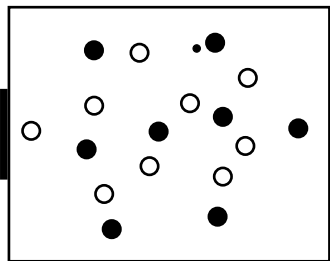
**JUEGO DE ACTIVACIÓN: LOS MICROBIOS**  
*Acento en la concentración (10')*



- Cuadrado de 28 × 28 metros.  
 6 jugadores la pagan con 3 colores de peto diferente.  
 Para cada color hay un antídoto (valla):
- ROJO: de rodillas.
  - AMARILLO: largo boca abajo.
  - AZUL: largo boca arriba

*Tarea 3.* Se trata de un juego con un claro acento en la cohesión de grupo. Por un lado, desde el punto de vista de las relaciones entre los jugadores, ya que claramente se requiere la colaboración de los compañeros para poder jugar. La otra variable de la cohesión que interviene es la comunicación entre jugadores, concretamente la de informar al compañero. Si bien es cierto que la información que se dan entre compañeros no es la propia de la competición, sí permitirá adquirir el hábito de comunicarse durante el juego. En la tabla siguiente se observa que hay un partido con porterías, dos equipos, un balón que se juega con la mano. Hay tres series y se juega en función de ellas.

**JUEGO DE ACTIVACIÓN (9 × 9): Mejora la comunicación en el campo (12')**

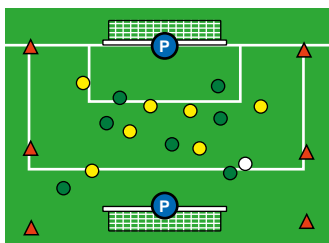


- Campo de 40 × 30 y 2 equipos de 9 jugadores.
- Se realizan tres series diferenciadas, en las que siempre el jugador que pasa el balón le da información al que recibe:
  1. Decir el nombre del jugador al que le pasa.
  2. Decirle cómo debe pasar el balón con la mano: aire, salto, bote.
  3. Decir con qué debe pasar el balón: cabeza, pie, mano.
- El gol siempre es de cabeza.
- Cada serie dura 3'.

**Tarea 4.** Esta tarea también tiene como objetivo la cohesión de grupo y la comunicación en el campo. Si en la tarea anterior se pretende favorecer que un jugador le dé información al poseedor del balón cuando lo recibe, en este caso el objetivo es conseguir que el jugador que va a disputar el balón diga siempre su nombre, para de este modo evitar «choques», malentendidos y que dos jugadores vayan a disputar un mismo balón.

#### JUEGO DE ACTIVACIÓN (8 × 8):

*Mejora del juego aéreo y de la cohesión de grupo: comunicación en el campo (15')*

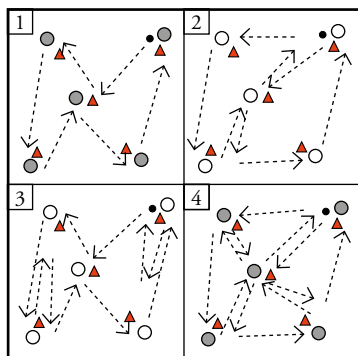


- Situación 8 × 8.
- Campo de 30 × 25 metros.
- Partido en espacio reducido para mejorar el juego aéreo.
- Obligatorio jugar con la cabeza.
- Si cae al suelo se sigue jugando poniendo el balón en juego con el pie (voleando).
- Si un jugador toca el balón de cabeza sin haber dicho su nombre, es balón para el otro equipo.

#### 4.1.1.2. Ejercicios técnicos

**Tarea 5.** Esta tarea, además de presentar un claro carácter técnico (que no debemos olvidar y sí prestar atención), trata de incidir sobre el control de estrés y ansiedad que produce en el jugador el hecho de tener que conseguir un objetivo en poco tiempo, o también la competición contra otro equipo que realiza simultáneamente el ejercicio con el que se

#### ACTIVACIÓN CON COMPETICIÓN DE EJERCICIOS TÉCNICOS POR EQUIPOS (Estrés y control de ansiedad) (15')

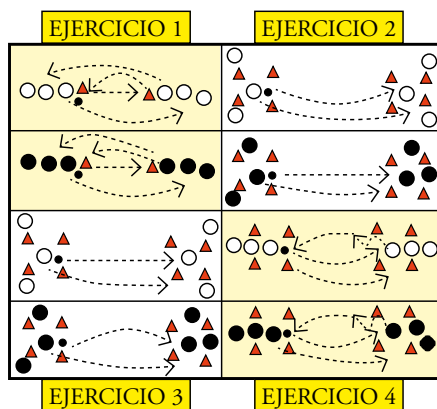


- 2 equipos de 10 jugadores, compiten en un recorrido de 5 postas (5 posiciones).
- En cada posta hay dos jugadores.
- Cada jugador rota siempre donde da el balón.
- Se realizan 4 ejercicios diferentes en los que hay que completar 4 vueltas enteras (el balón). Haremos 2 veces cada ejercicio.
- En cada ejercicio habrá una competición entre los dos equipos.
- Cada entrenador cronometrará a un equipo.
- Al tiempo que cueste completar las cuatro vueltas se le sumarán 2 segundos por cada fallo técnico y organizativo que contabilice el entrenador.
- El equipo que más ejercicios gane, gana el juego.

comparará. Son diferentes ejercicios de pases entre jugadores situados en conos. Es una competición entre dos equipos donde la victoria la consigue el que hace antes el recorrido de los pases (cuatro vueltas) y con el menor número de errores (cada fallo se penaliza porque no ha habido precisión con dos segundos que se añaden al tiempo).

*Tarea 6.* Consideramos que esta tarea incide sobre la motivación del futbolista, dado que se realizan ejercicios técnicos —los cuales suelen ser repetitivos y mecánicos— de manera más atractiva (habilidad y precisión). No son específicos de la competición real y buscan que el jugador se encuentre motivado. No pondremos énfasis en la ejecución técnica. Pretendemos que sea una tarea motivante para los jugadores.

**ACTIVACIÓN CON ACCIONES TÉCNICAS: HABILIDAD, PASE,  
CONTROL Y CONDUCCIÓN**  
(Acento en trabajo motivacional) (15')



**COMPETICIÓN 2 EQUIPOS**

Ej. 1: *Pase a la otra fila sin que caiga al suelo.*

Máximo 2 toques. Gana el equipo que más pases dé consecutivamente sin caer.

Ej. 2: *Pase aéreo de media distancia y control dentro del cuadrado.* Obligatorio control y pase. Gana el equipo que más pases dé sin salir del cuadrado.

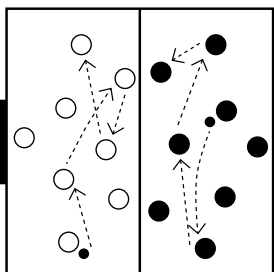
Ej. 3: *Igual que el 2 pero con mayor distancia y siendo más grande el cuadrado.*

Ej. 4: *Pase, tres toques de conducción y pase.* Se recibe siempre dentro del cuadrado. Gana el equipo que antes complete 2 vueltas.

En todos los ejercicios siempre que se interviene se cambia de fila en carrera.

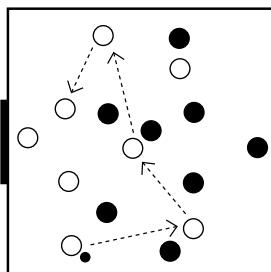
*Tarea 7.* A diferencia de la tarea anterior, en esta sí que perseguimos una correcta ejecución técnica y que el futbolista ejecute con precisión y ritmo de juego. Teniendo en cuenta que queremos aumentar la confianza y la seguridad con balón de nuestros jugadores, será fundamental realizarla un día en el que el terreno de juego esté en muy buenas condiciones. Del mismo modo, será clave la intervención del entrenador reforzando positivamente, casi de forma exagerada, los aciertos, y no negativamente los errores que se cometan.

**ACCIONES SIMULADAS DE PARTIDO EN 2 EQUIPOS**  
*Acento en la seguridad y confianza en la acción (15')*



**SITUACIÓN 1 (7')**

- Medio campo para cada equipo.
- Han de circular balón en posicionamiento de partido.
- El entrenador irá variando las condiciones: conducir antes de pasar, cada tres pases cortos uno largo, cada tres pases uno al primer contacto, etc.
- *Intensidad y concentración.*



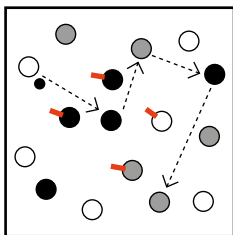
**SITUACIÓN 2 (6')**

- Un equipo circula y el otro realiza defensa pasiva.
- El entrenador, igualmente, irá variando las condiciones.
- Si un equipo yerra una acción, el balón pasa al equipo que defendía.
- *Intensidad y concentración.*

#### 4.1.1.3. Situaciones jugadas

**Tarea 8.** El hecho de modificar continuamente las reglas del juego requiere una gran concentración de los jugadores. Del mismo modo, ese cambio de reglas continuo y la dificultad añadida que supone van a generar en el futbolista un estrés que va a tener que controlar mientras juega. Es como un rondo en el que pagan tres jugadores y hay que mantener el balón. El que lo pierde, la paga.

**ACTIVACIÓN CON CONSERVACIÓN (11 × 3): Concentración (15')**



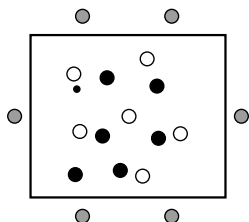
- Cuadrado de 20 × 20 metros.
- Habrá 5 jugadores de cada color y no habrá equipos.
- Cada 1'30" se introducirán reglas nuevas.
- El juego se inicia a 2 toques y sin poder pasarla a un jugador del mismo color. Los que las pagan llevan otro peto en la mano.

**MODIFICACIONES DE REGLAS**

No puedo devolver al que me pasa / Toque libre. Si juego a 1 toque puedo pasar a mi color / A 1 toque a mi color, a 2 obligatorios a distinto color / 3 toques. Si juego con mi color, él debe jugar a un toque. / 2 toques no consecutivos y no puedo pasar a mi color. / 2 toques no consecutivos y no puedo pasar a mi color. No vale devolver.

*Tarea 9.* A diferencia de uno de los juegos anteriores, en esta tarea se pretende que la información que deben darse entre los jugadores sea real, tal y como sucede en la competición. Consideramos vital que se le dé información útil al poseedor del balón. Si se incumple una de las tres normas de comunicación, el balón es para el equipo contrario.

**ACTIVACIÓN CON CONSERVACIÓN (6×6) + 6: Cohesión de grupo: comunicación**

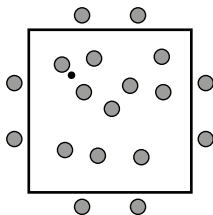


- Rectángulo de 30×25 metros y 3 equipos de 6 jugadores.
- Conservación del balón con un equipo fuera de comodín.
- 3 toques dentro, 1 toque fuera.
- Hay tres normas que obligan a comunicarse:
  1. No puedo girarme si no me avisan que estoy solo.
  2. Solo se puede jugar con comodín si el que está fuera la pide o el que la da avisa.
  3. No se puede devolver balón a la primera si un jugador no pide el pase.

3 series de 3' sin parar el juego

*Tarea 10.* El hecho de jugar sin petos exige una concentración máxima de los futbolistas para poder mantener el balón, pero, al mismo tiempo, esa dificultad añadida hace que se trate de una tarea generadora de estrés en el jugador. Se trata de mantener el balón sin perderlo; no hay goles, no hay puntos.

**ACTIVACIÓN CON CONSERVACIÓN (5×5) + 4: Concentración (15')**



- Campo de 26×26 metros.
- Conservación de balón en la que cada equipo tiene un jugador de apoyo en cada banda.
- Los jugadores de fuera tienen 2 toques. Los de dentro empiezan a toques libres, pero se les irán reduciendo a 3 y finalmente a 2.
- Se juega sin petos para incidir en la concentración.
- A los 3' los de fuera adentro y los de dentro afuera.
- Los primeros 3' se juega con la mano y todos dentro del espacio al juego de los 10 pases.

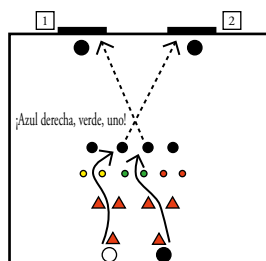
#### 4.1.2. Tareas específicas a las que añadimos componente psicológico

Este tipo de tareas se encuentran ya en la parte principal de la sesión. Como el título indica, se trata de utilizar tareas específicas de cualquier contenido táctico o físico que solemos trabajar y a las que añadimos alguna consigna o norma que haga que dicha tarea presente también

un claro objetivo psicológico. Este tipo de tareas tienen mucho interés porque creamos sinergias entre objetivos distintos. Trabajamos lo emocional sin salirnos del trabajo táctico, técnico. Esta es la verdadera integración de todos los aspectos que influyen en el rendimiento del futbolista.

*Tarea 11.* En esta tarea de velocidad, la última consigna añadida (en cursiva) es psicológica: aumenta la motivación del jugador hacia la tarea, haciéndola más atractiva. Nos gustaría destacar también que hay cierta incidencia en la cohesión de grupo, ya que lo que hay en juego es el organizar una merienda que favorezca y mejore las relaciones entre los jugadores.

**COMPETICIÓN POR EQUIPOS EN ACCIÓN DE VELOCIDAD Y FINALIZACIÓN**  
*Acento en el aspecto motivacional del equipo (15')*



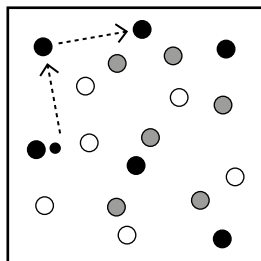
**COMPETICIÓN POR EQUIPOS**

- 2 equipos, blanco y azul, que compiten por parejas.
- El entrenador dirá uno de los dos colores para, posteriormente, nombrar uno de los tres colores de las setas y una de las dos porterías. El jugador del equipo que no haya nombrado deberá realizar una secuencia distinta a la que ha dado el mister.
- *El equipo que menos puntos sume al final de la tarea deberá preparar una merienda para el siguiente viernes.*

8 salidas por jugador

*Tarea 12.* Añadimos a una tarea táctica, cuyo principal objetivo es la mejora del juego posicional, la norma de obligar a darle información al jugador que recibe el balón. Indudablemente, dicha información debe ser útil y eficaz para el poseedor del balón.

**CONSERVACIÓN (6×6)+6: JUEGO POSICIONAL: ASOCIACIONES ENTRE 2 JUGADORES**  
*Mejora de la cohesión de grupo: informar al poseedor del balón (15')*

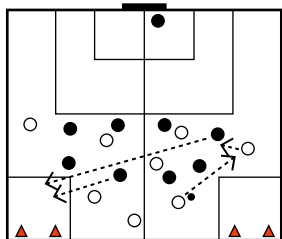


- Situación (6×6)+6 en campo de 36×36 metros.
- 2 toques.
- Un equipo hace de comodín y los otros dos intentan conservar el balón.
- Los comodines siempre deben devolver el balón al jugador que se lo pasa.
- Es gol si tras una descarga de cara al primer contacto conseguimos jugar a otro cuadrado también al primer contacto. La descarga puede ser al mismo jugador o a un tercero.
- *Si uno recibe el balón y no se le da información que le ayude a percibir su situación, balón para el otro equipo.*



**Tarea 13.** Continuamente pedimos a nuestros jugadores que se «olviden» del árbitro durante la competición. Esta tarea busca crear situaciones arbitrales erróneas para que el jugador sea capaz de no perder la concentración y juegue sin que tales decisiones influyan en su rendimiento.

**SITUACIÓN DE TRANSICIÓN DEFENSA-ATAQUE (8 × 8): ROBAR Y CAMBIAR DE LADO**  
*Control de estrés y ansiedad. Mantener concentración independientemente de decisiones arbitrales (12')*

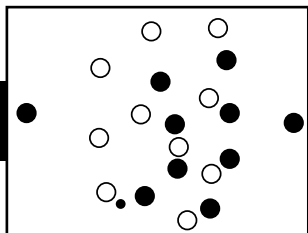


- 2 equipos de 8 jugadores y un portero.
- Se juega en 70 × 60, dividido en dos mitades y con un cuadrado en 2 esquinas de 18 × 18 metros.
- Empieza el juego el equipo que ataca la portería grande siempre que el balón salga fuera.
- Si el equipo que defiende es capaz de llevar el balón al cuadrado del lado contrario del que roba el balón en 3 pases o menos, se invierten los roles y dicho equipo pasará a ser el equipo ofensivo.
- Si se excede de los 3 pases, puede seguir jugando y hacer gol en una de las porterías pequeñas.
- Los goles en la portería grande valen doble.
- Aquel jugador que realice un comentario al árbitro (entrenador) es expulsado 2'.
- El entrenador realiza un arbitraje relativamente premeditado.  
2 series de 7' / recuperación 2'

#### 4.1.3. Tareas exclusivas diseñadas para mejorar algún aspecto psicológico

Se trata de tareas que, a pesar de incidir en otros objetivos tácticos y físicos, están diseñadas para trabajar fundamentalmente objetivos psicológicos. El fin principal de la tarea es una mejora de algún contenido mental o emocional del individuo.

**Tarea 14.** El hecho de disponer de poco tiempo para marcar un gol (resultado adverso en minutos finales) genera un estrés en los jugadores que, en muchas ocasiones, les lleva a precipitarse y cometer errores técnicos y decisionales que no se producen en situaciones menos estresantes. Esta tarea pretende que nuestros jugadores sean capaces de jugar esos minutos sin ansiedad, sabiendo que cuando queda poco tiempo para cumplir un objetivo es cuando más paciente y tranquilo se ha de intentar jugar.

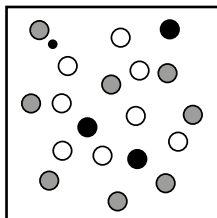
**SITUACIONES DE PARTIDO EN SUPERIORIDAD NUMÉRICA (10 × 8)***Control de estrés y ansiedad: factor resultado y factor tiempo (30')*

- Campo de 80 × 60 y dos equipos de 8 jugadores más 2 comodines.
  - Se juegan secuencias de 4 minutos en las que un equipo juega con los dos comodines, y, por tanto, se encuentra en superioridad numérica.
  - En esa secuencia debe intentar hacer un gol. Si no lo consigue, es punto para el otro equipo.
  - Si uno de los dos equipos hace gol, se acaba la secuencia y ese punto es para el equipo que hace gol.
- 6 secuencias de 4' (3 para cada equipo)

**VARIANTE**

- 1) Marcador común para todas las secuencias, completándose siempre los 4 minutos de secuencia.
- 2) Se juega toda la secuencia, y si el equipo en superioridad no gana, punto para el otro equipo.

**Tarea 15.** Siendo menos específica que la tarea anterior (menos relación con la competición real), el objetivo es el mismo, pero son el tiempo y las normas limitantes las que generan un estrés que el jugador debe ser capaz de superar. No hay goles, hay que defender o atacar según se sea capaz de conservar el balón durante el tiempo establecido.

**SITUACIONES DE CONSERVACIÓN (8 × 8) + 3***Control de estrés y ansiedad: factor tiempo y reglas limitantes (15')*

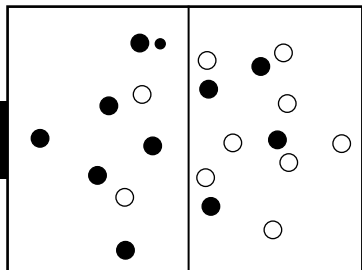
- En un espacio de 40 × 40 metros. 2 equipos y 3 comodines.
- Un equipo posee el balón y el otro lo roba. Deben intentar mantener el balón durante un minuto, perdiéndolo un máximo de dos veces.
- Si consiguen mantenerlo, el siguiente minuto vuelve a defender el mismo equipo.
- Se cambian roles cuando el equipo defensor lo recupera 3 veces en un minuto.
- Siempre que el balón no está en juego, se para el crono. (Se juega a reloj parado).
- 2 toques máximo.

2 series de 6 minutos / recuperación 2'

**Tarea 16.** Sabemos que son momentos del juego en los que el jugador tiende a perder la concentración y se tiene la costumbre de reclamar intensidad y concentración en dichos minutos en los partidos de competición. Sin embargo, son situaciones que no suelen entrenarse. Esta tarea es un intento de concienciar al jugador de la importancia de mantener la concentración en estos momentos del partido.

## SITUACIONES DE PARTIDO (9×9)

*Mejora de la concentración en momentos puntuales de partido  
(inicio y final de partido / después de un gol) (15')*



– Campo de 80×60 metros y dos equipos de 9 jugadores.

– Situación de partido en la que jugamos 2 series de 23', en la que introducimos unas normas que favorecen la concentración en momentos puntuales de partido.

– Es GOL DOBLE si se produce:

- En los 3 primeros minutos de cada serie.
- Se produce en los siguientes 2 minutos a otro gol que haya habido en el partido.
- Se produce en los últimos 3 minutos de cada serie.

FUNDAMENTAL insistir en esos momentos.

## Conclusión

El objetivo de este texto ha sido ejemplificar cómo la preparación psicológica, tan importante como la física, táctica y estratégica, puede planificarse en el contexto general del entrenamiento. Hasta ahora, poco se ha escrito sobre este tipo de preparación, y los entrenadores y preparadores físicos nos vemos obligados a crear tareas y actividades para trabajar objetivos psicológicos con los equipos. En este punto, el apoyo de un/a psicólogo/a es fundamental. Como un miembro más del *staff*, colabora con el entrenador para diseñar intervenciones mediante las cuales mejorar la mentalización de los futbolistas de manera individual y colectiva. En las líneas anteriores hemos presentado cómo trabajamos objetivos psicológicos en la División de Honor Cadete del Real Zaragoza, S.A.D. Sabemos que en un futuro próximo mejoraremos el trabajo de preparación psicológica, convencidos de que la preparación holística del jugador y de los equipos mejorará su rendimiento y, sobre todo, su capacidad como deportista.

## Bibliografía

- BOILLOS, D. (2006), *La mentalización en el fútbol moderno. Guía práctica para entrenadores y futbolistas*, Madrid, Biblioteca Nueva.
- *Trabajo psicológico con balón: entrenamiento por la mejora de la concentración*, <[www.mcports.es](http://www.mcports.es)>.

- BUCETA, J. M. (2004), *Estrategias psicológicas para entrenadores de jóvenes deportistas*, Madrid, Dykinson.
- FRADUA, L. (1997), *La visión de juego en el futbolista*, Barcelona, Paidotribo.
- SPACKMAN, K. (2011), *La biblia del ganador. Prepare su cerebro para un cambio permanente*, Barcelona, Plataforma.



# METODOLOGÍA DEL ENTRENAMIENTO DEL FÚTBOL. BÚSQUEDA DEL ESTADO EN FLUJO DE LOS FUTBOLISTAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE SU PREPARACIÓN HOLÍSTICA

David Albericio Gallardo

## 1. Introducción

Indagando actualmente en los pasos necesarios a dar por el camino que conduce al éxito deportivo en los deportes colectivos como el fútbol, encontramos necesariamente la multidisciplinariedad como método de trabajo, la inmersión en las nuevas tecnologías como recurso, las mejores prestaciones en instalaciones, equipamientos y materiales y, sobre todo, el profundo estudio, análisis y conocimiento del propio juego y del deportista.

Todo entrenador profesional e incluso formativo, o al menos así debería ser, está obligado cada vez más, debido a diferentes aspectos extrínsecos y por simple ética profesional, a buscar la optimización y la calidad de sus entrenamientos con vistas a alcanzar los objetivos previstos, tanto individuales como colectivos, y mejorar el rendimiento de sus jugadores y de su equipo en el juego real competitivo.

A pesar de existir diversas metodologías del entrenamiento en deportes colectivos, las últimas actualizaciones de los expertos, técnicos y profesionales consensúan que estamos en un momento en que, quizás, tener a los mejores jugadores no sea suficiente, y que para mejorar el rendimiento en el juego será necesario mejorar el proceso de entrenamiento, alcanzar la máxima exigencia y eficacia en la planificación, diseño, ejecución y evaluación de cada tarea, de cada ejercicio, que, por otra parte, es lo que más puede tratar y está al alcance del entrenador y del cuerpo técnico.

La propuesta que aquí se desarrolla hace referencia a cómo conseguir que nuestros entrenamientos sean de un alto nivel y de gran calidad, en el intento de cumplir las expectativas y lograr los resultados y objetivos previstos, tanto de aprendizaje como de rendimiento. Todo ello, con una metodología de entrenamiento que siempre va a buscar el máximo y mejor estado operante —en flujo— por parte del jugador a todos los niveles y estructuras: condicional, cognitiva, táctico-técnica, etc. Es decir, el mayor grado de implicación y compromiso del deportista a través de una elevada motivación derivada por el deseo de realizar una tarea; interiorizarla muy bien, relacionarla con la consecución de diferentes objetivos y por la identificación de unos rasgos definitorios de pertenencia al grupo por parte del jugador, entre otros factores, que le facilitarán un posterior aumento de sus capacidades.

En este texto, el proceso que seguiremos para ejemplificar este trabajo consistirá siempre en la interrelación entre los objetivos psicológicos fijados con una tarea y los de carácter táctico-técnico, al mismo tiempo que facilitamos o dificultamos el desarrollo de la tarea y, por tanto, la consecución de los objetivos mediante la ejecución de variantes metodológicas fijadas en la tarea en busca de un jugador con ese gran estado motivante denominado *operante* o *en flujo*.

## 2. ¿Qué entendemos por tarea de entrenamiento?

Para P. Parlebas (2001: 441), «la tarea motriz es el conjunto organizado de condiciones materiales y de obligaciones que definen un objetivo cuya realización necesita el empleo de conductas motoras, de uno o varios participantes. Las condiciones objetivas que presiden el cumplimiento de la tarea son a menudo impuestas por consignas o reglamentos». X. Espar (2001) entiende las tareas como elementos simuladores del hecho competitivo. Por mi parte, entiendo la tarea motriz futbolística como la unidad básica de planificación e intervención en el entrenamiento y/o proceso de enseñanza-aprendizaje del fútbol, consistente en la ejecución de una o varias acciones motrices simuladoras del juego real competitivo, basadas en una organización metodológica mediante la definición de pautas concretas, en el contexto de una situación motriz específica que emana necesariamente de los principios o subprincipios táctico-técnicos de un modelo de juego, donde uno o varios participantes ponen de manifiesto diferentes conductas motrices con el fin de cumplir uno o varios objetivos motores.

Es evidente que con esta definición nos referimos exclusivamente a las tareas en las que existe movimiento, normalmente realizadas en el terreno de juego específico, pudiendo existir otro tipo de tareas o ejercicios en el entrenamiento de carácter más básico y general, tales como charlas, entrevistas, visionados de vídeos, actividades y convivencias grupales, viajes, concentraciones, dietas, etc., que, si bien no son menos importantes, no son motivo de estudio y análisis en este momento.

### 3. Sobre objetivos, correcciones y *feedback*

El primer paso necesario, previo al diseño de tareas que nos ayudarán a generar en el jugador un estado de máxima implicación, será la fijación de objetivos que alcanzar, tanto de carácter psicológico como de carácter táctico-técnico. Deberemos asegurarnos, además, de que exista una estrecha y coherente interrelación entre ellos. En la tabla 1 se muestran los objetivos fijados para la tarea 1, tarea que se desarrolla posteriormente.

TABLA 1  
OBJETIVOS DE LA TAREA 1

<i>Psicológico</i>	<i>Táctico-técnicos</i>
Valorar la importancia de la cohesión grupal, la solidaridad y el compañerismo en el correcto desarrollo de nuestro juego: colaborando en la elaboración del ataque y presionando todos tras pérdida en defensa.	Establecer diferentes ritmos de juego según la zona y mantener el control del juego el mayor tiempo posible mediante la posesión del balón a través de pases cortos y cambios de orientación en ataque.
	Organizar el repliegue en cualquier caso exceptuando la recuperación rápida tras pérdida en campo contrario mediante presión por acumulación de jugadores en defensa.

En un acercamiento e intento por comprender de manera más práctica y procedimental cómo sacar el máximo rendimiento a nuestras tareas motrices, diré inicialmente algo que puede parecer obvio pero que no siempre se cumple: ya sea por un mal diseño y planificación de la tarea o porque se desvirtúa durante su ejecución, por diversos motivos, se pierde el interés principal e inicial con el que la planteábamos.

Un supuesto de esto último sería la focalización por parte del técnico a la hora de realizar correcciones y *feedbacks* sobre contenidos y objetivos no propuestos inicialmente con dicha tarea. Un ejemplo muy claro sería cuando para una tarea que se establece el objetivo de *realizar controles orientados*



a portería con múltiples superficies de contacto tras diferentes tipos de envío y recepción, y durante o después de la ejecución por parte de los jugadores, el técnico comete el error de aportar retroinformación constantemente sobre el tiro final a portería, siendo que ese no es el objetivo previsto de la tarea.

Así pues, la tarea que no permita alcanzar el objetivo propuesto no solo no será óptima, sino que no será eficaz. Debemos, entonces, analizar los motivos de este resultado: mal diseño de la tarea, elevada complejidad o simplicidad, falta de capacidad de los futbolistas, factores emotivo-actitudinales del grupo, *feedbacks* erróneos o inadecuados, etc.

Por ello, cada tarea debe responder a unas expectativas muy claras, a la consecución de uno o varios objetivos reconocidos y fijados previamente y concentrarnos en la consecución únicamente de estos.

#### 4. Tarea 1, ficha 1: sobre el diseño, planificación y control de las tareas dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje

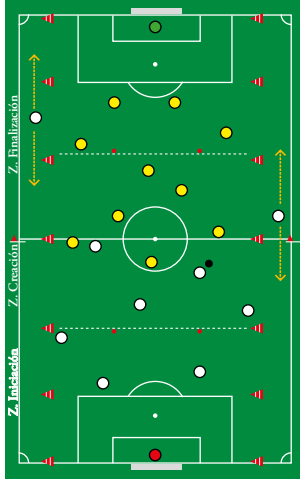
Ahora podremos diseñar y crear nuestras propias tareas motrices. En mi opinión, debemos personalizarlas, pues, como técnicos, somos y conocemos como nadie las metas que pretendemos y su justificación. Esto no significa que sea nocivo utilizar una tarea que nos ha gustado —aprendida de un entrenador, extraída de la numerosa bibliografía sobre entrenamiento o de las diversas *webs* que utilizamos—, pero sí es cierto que deberemos ajustar dicha tarea a la realidad de nuestro contexto.

Cabe la opción de registrar y almacenar dichas tareas en bases de datos informatizadas o en un fichero mediante la creación de un modelo de ficha que nos resulte práctica, útil, cómoda y sencilla, como la que a continuación se muestra (véase ficha 1) y en el que se detallan todos los parámetros que planificar. Esto facilitará cualquier proceso de control y evaluación de esta mediante una reflexión y análisis posterior con vistas a tomar las decisiones oportunas.

Muchos autores proponen diversos parámetros para el diseño y planificación previa de las tareas de manera correcta, siendo los más significativos, en deportes colectivos como el fútbol, los que se desarrollan a continuación de manera específica y práctica en la ficha 1, haciendo referencia a nuestra tarea 1, y posteriormente de manera más extensa y general. Primero presentamos la ficha 1 para pasar posteriormente a su explicación.

FICHA 1. TAREA 1

METODOLOGÍA DEL ENTRENAMIENTO, BÚSQUEDA DE ESTADO DE FLUJO Y OPTIMIZACIÓN DE LA PREPARACIÓN HOLÍSTICA DEL FUTBOLISTA

Nombre		Tipo de tarea		Clave	
11 vs 11 condicionado por zonas de juego.		Táctico-técnica.		Podemos utilizar identificativos para un fácil archivo y búsqueda.	
Español/instalación/terreno de juego		Material		Nº participantes	
Campo 3, césped artificial. 105 x 65 m.		Pesos, conos y balones.		22 (20 + 2 porteros).	
Grupo/Nivel		Objetivos (visión anteriormente en tabla 1)			
1. Isnel: portería.		Establecer diferentes ritmos de juego según la zona y mantener el control del juego el mayor tiempo posible mediante la posesión del balón a través de pases cortos y cambios de orientación en ataque.			
2. Mario: G1		Organizar el repliegue en cualquier caso exceptuando la recuperación rápida tras pérdida en campo contrario mediante presión por acumulación de jugadores en defensa.			
3. José: (Cadete) G1		Valorar la importancia de la cohesión grupal, la solidaridad y el compañerismo en el correcto desarrollo de nuestro juego: colaborando en la elaboración del ataque y presionando todos tras pérdida en defensa.			
4. Frías: G1		Objeto			
5. David: G1		En ataque se puede hacer punto: marcando gol normalmente, eso sí, habiendo pasado por una de las dos bandas, o realizando 10 pases consecutivos a partir de la línea blanca, zona de creación, y debiendo pasar obligatoriamente por las dos bandas, no contando como pases todos aquellos que se realicen dentro de la zona de iniciación y los que se realicen con los comodines.			
6. Diego: G1		En defensa se puede hacer punto robando tras pérdida en campo contrario.			
7. Marcos: G1					
8. Aso: G1 Comodín*					
9. Bello: G1					
20. Casajús: G2					
21. Manuel: G1					
11. Alberto: G1					
22. Roy (Cadete): G2					
Lesión. Escay y Valle: fisio y gimnasio					
Descripción		Esquema 1			
Cuando el equipo esté en fase de ataque, es decir, posea el balón, debe distinguir tres zonas de juego: iniciación; la zona de creación o central y, por último, la zona de finalización, exigiendo un ritmo de juego mayor en cada una. Existirán dos comodines exteriores en banda, donde nadie puede entrar a robarles. Cuando el equipo esté en fase de defensa, es decir, no posea el balón, presionará inmediatamente si ha perdido la pelota en campo contrario, por acumulación de jugadores y líneas hacia el balón. Si se encuentra en defensa posicional, tras el inicio de una jugada del equipo oponente, el equipo defensor realizará repliegue medio, esperando y realizando basculaciones y coberturas hasta el robo.					
Subtareas					
En ataque, al recibir el comodín que se encuentra en la banda, este obligatoriamente deberá abandonarla, pudiendo entrar a jugar normalmente, pasando, centrando, etc., y deberá ser otro compañero el que la ocupe también obligatoriamente, debiendo estar el equipo en ataque siempre amplio con dos comodines en la zona de banda. En defensa, sin embargo, deberán entrar a la zona central de juego, cerrar espacios.					
Variantes metodológicas		Defensa			
Ataque		Dificultar la tarea: las de facilitar el ataque, para recuperar todos a partir de línea de medio campo, recuperar en 10", en repliegue todos en zona de creación.			
Dificultar la tarea: toques por zona, pasar por dos bandas: hacer antes 10 pases en zona de creación y por las dos bandas.		Facilitar la tarea: las de dificultar el ataque, disminuir terreno de juego, comodines defensivos.			
Facilitar la tarea: comodines interiores, 1 en cada zona, exteriores fijos, aumento espacio.		Aumento capacidades: basculación, coberturas y ayudas defensivas en repliegue. Resistencia a la fuerza explosiva individual para la presión constante tras pérdida en campo contrario tras pérdida.			
Aumento capacidades: juego con portero o a banda, apoyos al balón, fuerza explosiva y velocidad de reacción individual en fin.					
Observaciones didácticas		Incidir en la posibilidad y necesidad de realizar más pases, incluso con el portero, en la zona de iniciación, aunque no cuenten para hacer gol, pero no perdemos la posesión y además luego se siguen contando los pases desde el que los hayamos quedado.			

A continuación explicamos cada uno de los apartados de esta ficha 1.

1. Fijar objetivo/s. Como observamos en la ficha 1, se trata de objetivos claros y cualitativos, ya sean de carácter táctico-técnico, condicional, psicológicos u otros.

2. Objeto. Es muy concreto, objetivo y medible.

3. Contenido para entrenar. Con esta tarea pretendemos trabajar factores de rendimiento táctico-técnicos como son la posesión del balón, control del juego, cambios de orientación, ritmo de juego y finalización en ataque y el repliegue medio y la presión por acumulación de jugadores en el campo contrario tras pérdida en defensa. Con carácter psicológico, trabajaremos la cohesión del grupo en el terreno de juego. Podríamos también plantear perfectamente el trabajo de otros contenidos siempre y cuando, eso sí, se reflejaran entre los objetivos de la tarea.

4. El reglamento. Fijar las pautas y leyes para evitar trampas y enfados.

5. La secuencia lógica. Se plantea la tarea 1 y debe tener relación con la anterior y con la posterior dentro de la sesión de entrenamiento.

6. Elementos de organización:

- Espacio: tener anticipadamente una previsión en metros-pasos que podremos acomodar posteriormente si es necesario.
- Tiempo: programar los minutos, repeticiones y series con flexibilidad para poder prolongar si comprobamos que una tarea es rica y funciona muy bien, o al revés.
- Material: prever todo lo que necesitamos, dónde lo situaremos, cómo, qué tipo de material, si nos garantiza conductas motivacionales, y todo lo relacionado con la seguridad del jugador respecto a este. Tener disponibilidad total en todo momento de los balones para facilitar la continuidad del juego en la tarea.
- Deportistas: tener los grupos hechos, normalmente equilibrados y compensados, salvo que interesen otras opciones; dónde se colocarán, cuándo intervendrán y cómo (dirección, sentido...).
- Entrenador: deberemos saber dónde situarnos y qué hacer (cronometrar, anotar datos...).

7. Determinación de la implicación e integración de las diferentes estructuras que consideremos: biológica o condicional, táctica o informacional, técnica o coordinativa, psicológica, cognitiva, socio-afectiva, emotivo-volitiva, etc.

8. Tener en cuenta y planificar *feedbacks*, refuerzos, correcciones, momentos y tipos de retroalimentación.

9. Elementos didácticos:

- Llamada de atención: utilizar silbato o señales que se identifiquen con el agrupamiento para escuchar, habiendo seleccionado previamente el lugar adecuado.
- Introducción de la tarea: relacionándola con la anterior y/o la posterior, con una sesión o un partido, favoreciendo y motivando su realización con éxito.
- Explicación de la tarea: mediante el uso de recursos o no como pizarra, aplicaciones informáticas y definiendo verbal y gestualmente todo de manera lo más clara, breve y sencilla posible.
- Lanzamiento de la tarea: estimulando a través del reto, la intensidad, una posible sanción o tarea extra.

10. Desarrollo. Aquí tendremos que definir al máximo pero de manera breve, clara y sencilla el funcionamiento y progreso de la tarea. Concretamente, la tarea 1 trata de un 11 vs 11 condicionado distinguiendo claramente dos roles a realizar.

11. Subtareas. Tenemos que fijar también aquellas acciones que, si bien no son las conductas o movimientos principales de la tarea, son necesarias para el desarrollo de esta. Por ejemplo, tras la finalización, a qué fila irá el ejecutor, dónde el pasador, si vamos a carrera o andando, quién va a por el balón, etc.

12. Esquema (dibujo de la ficha 1). La visualización gráfica, tanto para nosotros como para los jugadores, resulta de especial ayuda a la hora de comprender su desarrollo y ejecución. Por tanto, será muy útil realizar y poseer un esquema, tanto para la fácil organización de la misma como para la posibilidad de explicarla en pizarra o papel antes de su lanzamiento.

13. Tareas adaptadas al contexto. Tanto a las instalaciones, equipamientos y materiales con los que contamos como a los jugadores, número, nivel y características. Pero todavía más relevante será conformar la tarea en la realidad futbolística del entorno en el que entrenamos: adaptar las tareas a un modelo de juego compartido por un grupo de personas, por un club, identificándonos en cada ejercicio y yendo todavía más allá, podemos tener en cuenta siempre e intentar implicar en nuestras tareas los valores, misión, visión y objetivos fundamentales que definen la filosofía de trabajo de nues-

tro equipo o del club. La presente tarea se pretende aplicar en un equipo que entrena en campo de césped artificial de grandes dimensiones y en buen estado, contando con los veinte jugadores de la plantilla y dos convocados de la categoría inferior del club. En todo caso, se trata de jugadores con características técnicas óptimas, con un buen dominio del golpeo interior y pase en corto, así como el desplazamiento largo. Además, tiene origen en los principios y subprincipios del modelo de juego del club y pretende potenciar los valores de solidaridad y compañerismo que se reconocen en el mismo.

14. Potenciar el proceso de toma de decisión por parte del deportista, debiendo requerir la resolución de un problema-situación específico de juego de manera autónoma por parte de este o ligeramente guiado. Desde mi punto de vista, aquí, y sobre todo en situaciones y tareas globales, deberemos partir de una concesión de libertad total al jugador, no limitando mucho su actuación: no limitar el número de toques, las zonas a ocupar, etc., siempre y cuando no se oponga al objetivo.

15. Tareas masivas, globales, variadas y con componente aleatorio parecen ser aquellas que a los deportistas de fútbol más gustan y motivan para su realización, pudiéndose testar y comprobar esto mediante la realización de cuestionarios o encuestas al inicio y durante la temporada.

16. Habrán de ser tareas simuladoras de la competición, reales y no descontextualizadas. Específicas, individualizando, trabajando por puestos o líneas de juego.

17. Participación del máximo número de deportistas simultáneamente: evitando colas, esperas, etc.

18. Asegurar la consecución de éxito, favoreciendo la motivación y confianza.

19. El balón debe estar presente el mayor tiempo posible en la tarea y en contacto con el jugador, ejecutando una motricidad específica real.

20. Observaciones didácticas. Para facilitar la evaluación y control, aspectos didácticos, notas individuales, etc., añadiremos un apartado en el diseño de nuestras tareas que nos permita anotar sobre el terreno todo lo que consideremos oportuno.

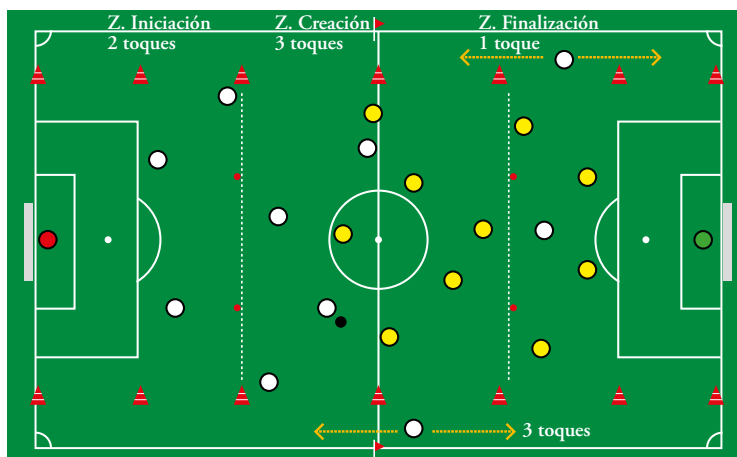
21. Variantes metodológicas para facilitar o dificultar la tarea. Posteriormente explicaremos y desarrollaremos la importancia de este apartado en la fase de planificación y diseño de la tarea en relación con la consecu-

ción de los objetivos planteados y la realización por parte del jugador de la tarea en un estado de concentración absoluta y con una sensación placentera que le hace tener dedicación y atención exclusiva y que denominamos, atendiendo a M. Csikszentmihalyi (1988), «estado en flujo».

a) Ataque

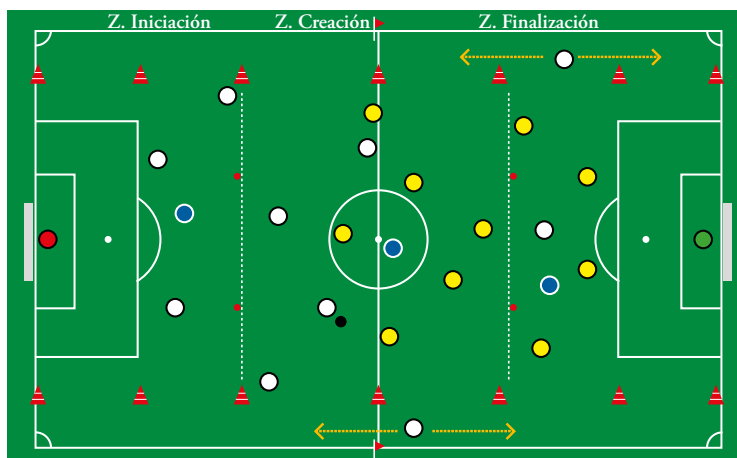
- Dificultar la tarea: limitar el número de toques-contactos por jugador según las zonas de juego, con el objetivo de favorecer el ritmo de juego que buscamos en cada una de ellas: en zona de iniciación estaría permitido exclusivamente el juego a dos toques por jugador; en zona de creación o central se puede jugar máximo a tres toques; y, por último, en zona de finalización se jugará a un toque. Los comodines exteriores en banda tendrían permitido jugar a tres toques. También podemos establecer la norma de que sea obligatorio para poder meter gol haber pasado por las dos bandas-comodines, buscando primero amplitud en el juego y después la conservación, circulación y posesión del balón. Otra última opción sería que para meter gol normal es necesario puntuar anteriormente haciendo 10 pases a partir de zona de iniciación y además pasar por las dos bandas, incluyendo la limitación de toques por zonas.

ESQUEMA 2  
VARIANTE PARA DIFICULTAR LA TAREA EN ATAQUE



- Facilitar la tarea: en este caso buscaremos crear superioridad de jugadores, además de con los dos comodines exteriores que no les pueden quitar la pelota en esa zona, con un comodín más interior, contemplando la posibilidad de meter hasta tres comodines interiores, uno por zona de juego. Que los comodines exteriores sean fijos, estando siempre a disposición los mismos. Otra opción sería aumentar las dimensiones de juego.

ESQUEMA 3  
VARIANTE PARA FACILITAR LA TAREA EN ATAQUE



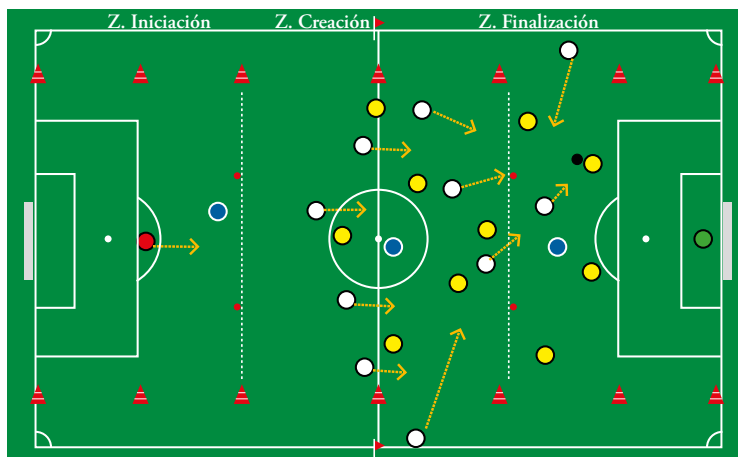
- Aumento de capacidades: si de lo que se trata, como veremos más adelante, es de alcanzar el máximo rendimiento, destinado sobre todo a equipos profesionales y de élite, deberemos optar primero, en mi opinión, antes de la modificación de la tarea mediante variantes metodológicas que faciliten o compliquen su dificultad, por el manejo y aumento de las capacidades táctico-técnicas colectivas e individuales. Por ejemplo, en nuestro caso podríamos exigir al jugador que no tenga prisa en quitarse la pelota, y que puede jugar incluso con el portero, o con la banda, donde nuestro equipo siempre tiene apoyo. También se le podría indicar que, cuando un compañero lleva la pelota, al menos tres jugadores tienen que acercarse para darle opciones

de jugar en corto tranquilamente, teniendo siempre la opción de cambiar la orientación a cualquiera de las bandas. Además, podremos aumentar la capacidad de fuerza explosiva y velocidad de reacción en los jugadores de zona de finalización, con el objetivo de que lleguen antes que el rival y se adelanten a la acción, jueguen con pases rápidos, finalicen pronto y potente, etc.

*b) Defensa*

- Dificultar la tarea: además de utilizar las variantes que faciliten el ataque anteriormente descritas (más comodines en ataque, el terreno de juego más amplio, etc.), también cabe la opción de señalar que, para obtener tanto tras recuperación en campo contrario, todos los jugadores del equipo tienen que encontrarse a partir de la línea de medio campo, obligando a presionar por acumulación de jugadores y líneas de juego. Podemos establecer un tiempo máximo para recuperar en diez segundos. Igualmente, cuando nos encontremos en fase de defensa posicional, será necesario que todos realicemos repliegue medio en la zona central, debiéndonos encontrar todos entre la línea de iniciación y la de finalización.

ESQUEMA 4  
VARIANTE PARA DIFICULTAR LA TAREA EN DEFENSA





- Facilitar la tarea: considerando las variantes para complicar el ataque antes vistas (limitar toques, obligatorio diez pases en zona central, etc.) y, además, pudiendo disminuir el espacio, comodines defensivos creando superioridad tanto para la presión como para el repliegue.
- Aumento de capacidades: destinado a la élite y el máximo rendimiento, antes deberemos incidir en conceptos tales como la basculación, las coberturas y las ayudas defensivas cuando nos encontramos en fase de defensa posicional replegados. Por otra parte, podemos aumentar la capacidad individual de resistencia a la fuerza explosiva o de resistencia específica para la presión constante tras pérdida en campo contrario tras pérdida.

## 5. Sobre la motivación en nuestras tareas para mejorar el rendimiento

Como hemos visto, los objetivos de una tarea pueden ser muy diversos: técnicos, tácticos, físicos, psicológicos, transversales, teóricos, prácticos, actitudinales, individuales, colectivos, etc. Aun así, a mi juicio, sean cuales sean nuestras tareas, deben llevar implícito —aunque también podemos y debemos planificarlo y programarlo— al menos un objetivo psicológico-volitivo interrelacionado con la dificultad de la tarea y los objetivos táctico-técnicos que se planteen. Y en relación a esto último, defenderé por qué esta sería una de las mejores maneras con las que podemos obtener un gran rendimiento y optimizar al máximo el desarrollo de las tareas motrices en nuestros entrenamientos y lo que ello pueda repercutir e influir en los resultados de nuestra competición.

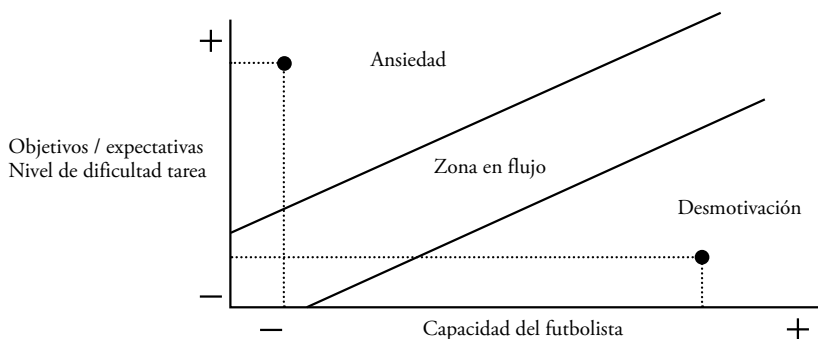
En coherencia con los principios didácticos de la enseñanza y el aprendizaje del fútbol, debemos proponer un objetivo psicológico que refuerce y potencie el táctico-técnico. Es decir, si queremos que todos los jugadores presionen tras pérdida en campo contrario, deberíamos favorecer la cohesión del equipo. En este caso, dentro del terreno de juego, pero, de manera general, podríamos hacerlo también fuera de este. Incidiendo exclusivamente en ello ya estaríamos ayudando y motivando a nuestros deportistas: haciéndoles ver y valorando la importancia de actuar como grupo ante una acción táctico-técnica, sentir que todos tienen que comportarse como un «ciclón» y arrasarlo en la zona de presión. Pero además, si a esto le añadimos nuestros conocimientos y experiencia profesional y «ju-

gamos» modificando la tarea mediante variantes metodológicas, estaremos más cerca de encontrar, en nuestra búsqueda para optimizar la calidad del entrenamiento y alcanzar mayor rendimiento, el estado en flujo que permite al jugador interiorizar la tarea y sus objetivos con una implicación y un compromiso máximo.

La realización de tareas en flujo, atendiendo al concepto *flow* propuesto por Csikszentmihályi (1990), sería un estado motivacional muy operativo y práctico en el cual el futbolista está completamente inmerso en la actividad que está ejecutando. Se caracteriza por experimentar una sensación de total enfoque de energía y atención, de máxima implicación con la tarea que se está realizando y de éxito en ella. Entre las impresiones que señalan los jugadores están el encontrarse en un buen «estado de forma» y la no percepción del paso del tiempo. Un ejemplo de frases que el jugador dice y que distingue este estado son: «¿Ya hemos acabado?», o «Se me ha hecho muy corta la sesión». Es decir, estaríamos haciendo cada tarea en un estado de motivación muy alto, como si se encontrara en su mejor estado de forma y consiguiendo, además, éxito.

¿Cómo conseguir realizar nuestras tareas motrices en flujo? Aunque Csikszentmihályi indica varios componentes o variables para experimentar una sensación *on flow*, podemos agrupar estas en dos: por un lado, objetivos-expectativas y dificultad de la tarea; por otro, capacidades del futbolista: físicas, técnico-tácticas y psicológicas. Así, la zona de realización de la tarea en estado en flujo sería la diferencia óptima entre una variable y otra. Si observamos el siguiente gráfico lo entenderemos mejor.

GRÁFICO 1  
ZONA EN FLUJO



Como vemos en el gráfico 1, un futbolista con grandes capacidades pero con un nivel de dificultad de la tarea motriz o de los objetivos propuestos muy sencillos estará fuera de la zona en flujo por un extremo, pudiendo ser la causa la desmotivación, falta de interés y atracción, etc. Si tenemos un deportista con pocas capacidades y le presentamos un objetivo a alcanzar muy elevado, el miedo al fracaso y el no atrevimiento pueden ser aspectos que no permitan encontrar la zona de flujo de este jugador para esa tarea. Por tanto, deberemos presentar tareas acordes entre las capacidades de los jugadores y los objetivos que conseguir con la dificultad de esa tarea.

Es importante subrayar que no solo por manejar muy bien estas dos variables —dificultad de la tarea y capacidad del futbolista— vamos a alcanzar el estado en flujo. Csikszentmihalyi (1992) alerta sobre el hecho de que no se debe describir el flujo solo a través del equilibrio percibido entre esos dos elementos, porque es un fenómeno complejo y como tal, aunque nosotros como técnicos podamos trabajar con dichas variables de una manera cómoda, útil y eficaz, debemos tener en cuenta también en el diseño de las tareas el máximo número de parámetros en la interacción entre los aprendices, las tareas y el contexto, tales como la facilitación de los *feedbacks* y la concentración al jugador.

Una vez lanzada la tarea, ¿qué pasa si no se cumplen las expectativas?, ¿qué ocurre si nuestros deportistas no alcanzan el objetivo propuesto o lo hacen de una manera fuera del estado que nosotros exigimos y requerimos para conseguir un nivel adecuado?, ¿qué sucede si no alcanzamos el estado en flujo? Pues bien, aquí, en mi opinión, caben dos opciones, ambas según el ámbito de aplicación. Si somos entrenadores de fútbol formativo, tenemos más herramientas de trabajo disponibles, puesto que podremos, por un lado, disminuir en ciertos momentos la exigencia, la dificultad de la tarea y, en otros, aumentarla según se desarrolle el proceso de enseñanza-aprendizaje; o, por otro lado, podemos aumentar la capacidad del jugador-aprendiz con vistas a ir aumentando progresivamente la dificultad de la tarea. Pero si estamos desarrollando nuestro desempeño como técnicos en un equipo de élite, profesional o semiprofesional, donde los objetivos y los resultados son determinados, no deberíamos proceder igual, ya que está claro que la opción de disminuir la dificultad de la tarea, de disminuir la exigencia en dichos objetivos y resultados, no debería contemplarse. Por tanto, aquí solo cabe una opción, la mejora del futbolista en los diferentes ámbitos de su capacidad individual y colectiva como jugador de este deporte.

## Conclusión

La siguiente tabla 2 hace referencia a la tarea 1 y muestra la propuesta de intervención en las tareas de entrenamiento desarrollada durante todo el documento mediante la interrelación entre los objetivos tanto psicológicos como táctico-técnicos y las variantes metodológicas en la tarea que nos ayudarán a modular la dificultad en busca del estado en flujo por parte del jugador.

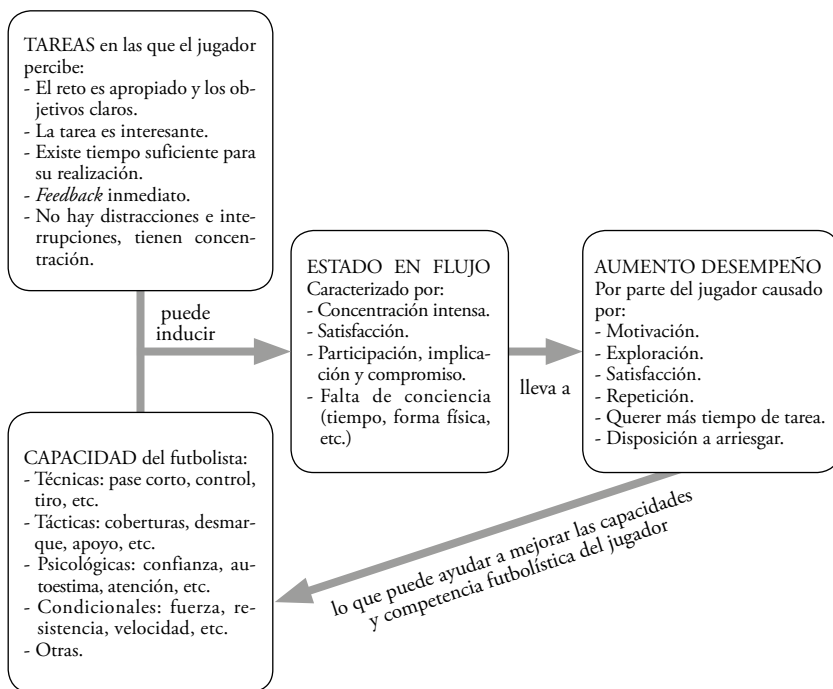
TABLA 2  
INTERRELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y VARIANTES METODOLÓGICAS DE LA TAREA 1

<i>Objetivos de la tarea</i>		<i>Variantes metodológicas</i>	
<i>Psicológico</i>	<i>Táctico-técnicos</i>		
Valorar la importancia de la cohesión grupal, la solidaridad y el compañerismo en el correcto desarrollo de nuestro juego: colaborando en la elaboración del ataque y presionando todos tras pérdida en defensa.	Establecer diferentes ritmos de juego según la zona y mantener el control del juego el mayor tiempo posible mediante la posesión del balón a través de pases cortos y cambios de orientación en ataque.	ATAQUE	<p>Dificultar la tarea: toques por zona, pasar por dos bandas, hacer antes 10 pases en zona de creación y por las dos bandas.</p> <p>Facilitar la tarea: comodines interiores, 1 en cada zona, exteriores fijos, aumento espacio.</p> <p>Aumento capacidades: juego con portero o a banda, apoyos al balón, fuerza explosiva y velocidad de reacción individual en finalización.</p>
	Organizar el repliegue en cualquier caso exceptuando la recuperación rápida tras pérdida en campo contrario mediante presión por acumulación de jugadores en defensa.	DEFENSA	<p>Dificultar la tarea: las de facilitar el ataque, para recuperar todos a partir de línea de medio campo, recuperar en 10", en repliegue todos en zona de creación.</p> <p>Facilitar la tarea: las de dificultar el ataque, disminuir terreno de juego, comodines defensivos.</p> <p>Aumento capacidades: basculación, coberturas y ayudas defensivas en repliegue. Resistencia a la fuerza explosiva individual para la presión constante tras pérdida en campo contrario tras pérdida.</p>

Deberemos, por tanto, atender a unas expectativas muy claras, a la consecución de uno o varios objetivos reconocidos y fijados previamente. Concentrarnos únicamente en la consecución de estos mediante tareas adecuadas a la capacidad del futbolista y modificables a través de las diferentes variantes metodológicas.

Como se muestra en la figura 1, el estado en flujo que consigamos en cada jugador y en el equipo en su conjunto provocará un aumento del rendimiento tanto individual como colectivo que repercutirá en un aumento aún mayor de las capacidades individuales del jugador y, por tanto, de las del equipo.

FIGURA 1  
REPERCUSIÓN DEL ESTADO EN FLUJO EN LAS CAPACIDADES DEL FUTBOLISTA  
(Modificado de J. Egbert, 2003)



Todo esto, para finalizar, verá multiplicado su efecto si además, como técnico, conseguimos lo que indica el profesor Francisco Seirul-lo: «al final, lo importante, es que con mucha fuerza y sin ninguna duda te lo creas tú y hagas creérselo a tus jugadores. Si todos creéis lo mismo, si todos creéis que lo que hacéis es lo mejor, y aún encima lo hacéis bien, seréis un gran equipo» (comunicación personal).

## Bibliografía

- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990), *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Nueva York, Harper-Row.
- (1992), *Flow. The Psychology of Happiness*, Londres, Rider.
- EGBERT, J. (2003), «A Study of Flow Theory in the Foreign Language Classroom», *The Modern Language Journal*, 87 (4), pp. 499-518.
- ESPAR GARCÍA, X. (2001), *Balonmano*, Barcelona, Martínez Roca.
- PARLEBAS, P. (2001), *Juegos, deportes y sociedades: léxico de praxiología motriz*, Barcelona, Paidotribo.



# APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AUMENTO DE LA COHESIÓN Y LA EFICACIA PERCIBIDA EN UN EQUIPO DE FÚTBOL

Diego Cabeza  
y Néstor Vinués

## 1. Nuestro trabajo y lo que hay que saber acerca de la cohesión y la eficacia percibida

El principal objetivo de este artículo es poner de manifiesto que se puede aumentar la cohesión y la eficacia percibida de los jugadores de un equipo de fútbol —la identidad colectiva, el establecimiento de objetivos comunes, la eficacia del grupo— mediante un programa de actividades, fundamentalmente tareas cooperativas en el campo de fútbol y durante las sesiones de entrenamiento.

En la actualidad, una de las preocupaciones fundamentales de los técnicos deportivos y, en especial, de los de deportes colectivos es la creación de un equipo que tenga un sentimiento de unión y pertenencia, un grado elevado de cohesión y un nivel alto de eficacia, dado que estos factores psicológicos son fundamentales para el desarrollo del juego (Leo *et al.*, 2008). De ahí nace el interés de muchos técnicos por conocer qué tipo de relación se establece entre estas variables y el rendimiento deportivo.

En líneas generales, los programas de intervención que se conocen están orientados al aspecto social del grupo, por encima de los relacionados con la optimización del rendimiento en la competición. Trabajos de



intervención como los propuestos por Voight y Callaghan (2001) y Yukelson (1997) han refrendado no solo la hipótesis de la utilidad de estos programas sobre el rendimiento individual del deportista, sino el aumento de rendimiento grupal, tanto en un nivel social como con respecto a la tarea.

Pero, antes de continuar, creemos importante llevar a cabo una aproximación teórica hasta los conceptos que se utilizarán en la investigación y que se tendrán en cuenta como variables determinantes del proceso de obtención del rendimiento deportivo en un deporte colectivo.

En el caso de la cohesión, el principal referente es el modelo que propuso Carron en 1982, que posteriormente fue moldeando hasta llegar a definir la cohesión como un «proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido con la finalidad de conseguir sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros» (Carron, Brawley y Widmeyer, 1998: 214).

Volviendo al modelo propuesto inicialmente por Carron en 1982, determinaremos cuatro factores susceptibles de modificar los niveles de cohesión: ambientales, personales, de equipo y de liderazgo. Los ambientales nos hablan de fichajes, reglas de convivencia o de cualquier fuerza normativa que mantiene unido un equipo; los personales nos acercan a las condiciones individuales del deportista; los de equipo se refieren a las características de las tareas, las relaciones en el grupo o al deseo de éxito, es decir, a lo que, de una forma u otra, ayuda a afianzar la estabilidad del colectivo; los de liderazgo están relacionados con la personalidad del entrenador y sus relaciones con el grupo.

Estos factores, unidos a las dimensiones que propusieron más tarde Carron *et al.* (1985) acerca de la cohesión, completan el marco teórico en torno a ella. Las dimensiones que se manifiestan en relación a la tarea y en cuanto a los términos sociales del grupo son las siguientes: integración grupal ante la tarea (GI-T), o cómo trabaja el grupo para la consecución de los objetivos comunes; integración grupal en lo social (GI-S), en cómo el grupo se relaciona entre sí más allá del terreno de juego; atracción individual hacia el grupo en la tarea (ATG-T), que vincula al jugador con el grupo en la búsqueda de los objetivos colectivos; y atracción individual hacia el grupo en lo social (ATGS-S), que acerca a cada jugador hacia el grupo en las relaciones sociales.

Respecto a la eficacia, se ha recurrido de manera genérica a su valoración a través de las opiniones de los jugadores y del entrenador (Alzate, Lázaro, Ramírez y Valencia, 1997; Bandura, 1997). Además, podemos encontrar diferentes clasificaciones para este concepto en el ámbito deportivo, siendo uno de los de mayor aceptación el que cita Beauchamp (2007): eficacia percibida por los compañeros, por el entrenador, eficacia colectiva y autoeficacia. La eficacia percibida por los compañeros hace alusión a la creencia por parte de los jugadores en las capacidades de sus compañeros para desarrollar adecuadamente las exigencias de su deporte (Lent y López, 2002; citado por Leo *et al.*, 2010); la percibida por el entrenador se entiende como la valoración realizada por el técnico sobre las capacidades y habilidades de cada jugador respecto del buen desarrollo de las acciones del juego (Chase *et al.*, 1997; citado por Leo *et al.*, 2010); la colectiva se define como las creencias compartidas del grupo en el conjunto de capacidades para organizar y ejecutar las acciones requeridas para obtener los objetivos propuestos (Bandura, 1997); la autoeficacia la define Bandura (1997) como la creencia del individuo en sus capacidades para organizar y ejecutar una tarea específica con éxito.

De entre los estudios que han intentado establecer algún tipo de correlación entre ambos conceptos, la mayoría han obtenido una relación provechosa entre la cohesión dentro del equipo y las percepciones sobre la eficacia colectiva (Heuzé, Raimbault y Fontayne, 2006; Heuzé *et al.*, 2006). En España, García Calvo ha llevado a cabo varios trabajos en los que pone de manifiesto la relación entre cohesión y eficacia percibida (García Calvo *et al.*, 2007), determinando que la cohesión se asocia y predice la eficacia percibida, es decir, que aquellos jugadores que perciben mayor cohesión en el equipo perciben mayores niveles de eficacia en el grupo (citado por Leo *et al.*, 2008). El hecho que genera mayor controversia es el del tipo de cohesión (social o por la tarea) que está más estrechamente vinculado con la eficacia colectiva percibida.

En una línea similar de trabajo, se pueden encontrar trabajos de García-Mas (1994 y 2006) que plantean la variable de la cooperación como un elemento decisivo para el rendimiento colectivo de un equipo. Desde nuestra perspectiva, valoraremos la cooperación como un elemento facilitador del proceso para mejorar los niveles de cohesión y eficacia percibida, pero no como un factor determinante.

## 2. A quién aplicarlo y cómo evaluar el programa

Realizamos un estudio a un grupo de diecisiete jugadores nacidos en 1998, durante la temporada 2011-2012, pertenecientes a un equipo de fútbol federado en la División de Honor Infantil Masculina de Aragón. De los integrantes del equipo, once afrontaban su cuarta temporada juntos, tres llevaban varios años conviviendo y otros tres se incorporaron al grupo.

Para evaluar la cohesión se utilizó una adaptación personal del Group Environment Questionnary conformado por 12 ítems, que se dividían en aquellos relativos a la cohesión social (hacer los deberes juntos, salir juntos, contarse cuestiones personales) y a la cohesión por la tarea (unión por conseguir los objetivos comunes, elección de capitanes del equipo de titulares/reservas), que tratan de reconocer las diferentes relaciones que se establecen entre los miembros del grupo y su orientación (positiva o negativa).

Para la evaluación de los niveles de eficacia percibida en el equipo se utilizó un cuestionario de elaboración propia formado por cinco aspectos diferenciados (técnico, táctico, físico, psicológico y general), a través de los cuales se valora al resto de compañeros, con el fin de determinar la percepción que se tiene sobre ellos, especialmente en cuestiones de eficacia (ambos instrumentos son fáciles de administrar y cualquier entrenador puede hacerlo si quiere evaluar tanto la cohesión como la eficacia percibida). Los resultados obtenidos por este último cuestionario se completaron con la concreción de la matriz sociométrica, con la que se obtuvieron de una manera gráfica las relaciones así como su intensidad, a fin de incidir de un modo más o menos importante en la mejora de dichas relaciones buscando una orientación positiva de estas.

En el gráfico 1 aparecen los resultados del cuestionario de cohesión y hacemos alguna interpretación también sobre la eficacia percibida. La interpretación de esta matriz da mucho juego, pero, para no extendernos, solo indicaremos como ejemplo algunas conclusiones importantes que justifican una intervención en cuanto al trabajo en equipo. Podemos comprobar con el tamaño de los círculos que los jugadores 5, 1 y 3 (los números son los de la camiseta que llevaban) son los que tienen un mayor peso en la dinámica de las relaciones del equipo, representado igualmente en la cantidad de relaciones directas que tienen (flechas bidireccionales). Estos tres jugadores son parte de los once que llevaban más tiempo juntos.

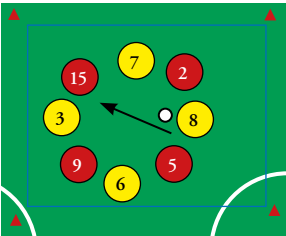


rendimiento deportivo del equipo. Para ello utilizamos como estrategia metodológica el diseño de tareas que presentan diversos factores psicológicos que hay que trabajar en el campo de fútbol. Todas ellas, encuadradas en tres fases de intervención, vinculadas cada una de ellas con una parte de la sesión de entrenamiento y estructuradas con una complejidad creciente, que irá aumentando conforme el grupo consiga los objetivos de cada fase. Estas actividades o tareas se plantean de forma cooperativa entre los componentes del grupo que conlleven un esfuerzo común y unidireccional por parte de los jugadores para resolver las situaciones planteadas.

3.1. La primera fase: calentamiento o activación de los jugadores

Se centra en un aprendizaje divertido en el que las tareas son de baja complejidad con objetivos fácilmente alcanzables. Se utilizan los juegos cooperativos como elemento fundamental, además de la propuesta de retos o competiciones en las tareas. Es aquí donde aparece el papel de entrenador motivador, creando un clima o ambiente favorable ofreciendo *feedback* permanente.

TABLA 1  
BALÓN AL AIRE. TAREA DE MEJORA DE LA HABILIDAD  
EN PEQUEÑOS GRUPOS A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN

<i>Balón al aire</i>		
	<i>Material</i> 1 balón	<i>Tiempo</i> 8-10 minutos
	<i>Objetivos</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reforzar el concepto de grupo.</li><li>• Colaborar con los compañeros en la consecución de un objetivo.</li><li>• Aumentar la comunicación entre compañeros.</li></ul>	
	<i>Consignas</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajar unidos para evitar el contacto del balón en el suelo.</li><li>• Incidir en la comunicación con los compañeros porque solo se dispone de un toque con el balón. Avisar al compañero al que paso.</li><li>• Permanecer activo en todo momento para poder ayudar al grupo. Concentración.</li></ul>	
	<i>Desarrollo.</i> Se divide al equipo por grupos. Cada grupo (tres o cuatro de entre la totalidad del equipo) deberá intentar mantener el balón en el aire sin tocarlo con la mano, el mayor tiempo posible, evitando que este contacte con el suelo. Cada jugador se puede mover de posición y dispone de un solo toque. Existe una competición entre los diversos grupos contabilizando quién permanece más tiempo con el balón en el aire	

3.2. La segunda fase: parte principal I

Se evoluciona hacia tareas de fútbol en las que ya existe un adversario, haciendo especial hincapié en las consignas que determinan la finalidad de la tarea. Encontramos la figura de entrenador formador del proceso de enseñanza-aprendizaje y presencia de la competición como elemento evaluador del proceso enseñanza-aprendizaje. Debe enseñar las claves atencionales; estas son palabras impactantes que sirven de estímulo para recuperar la atención y centrarla en lo importante: «¡Vamos!, no pasa nada, ¡vale!».

TABLA 2  
LOS CONOS LOCOS. RONDO 4 x 1 CON PRESIÓN TRAS PÉRDIDA DE BALÓN.  
TRABAJO COOPERATIVO

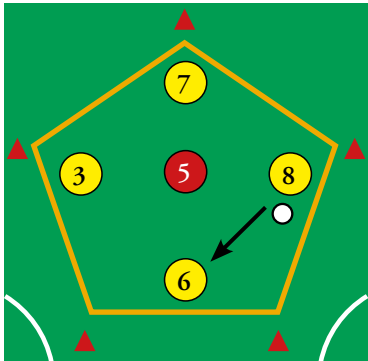
Los conos locos		
	Material	Tiempo
	Balones/Conos	10-12 minutos
	Objetivos	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presionar tras pérdida de balón.</li><li>• Cerrar líneas de pase cercanas a balón.</li><li>• Aceptar el fallo y trabajar para mejorarlo.</li><li>• Reconocer y valorar el esfuerzo del compañero.</li></ul>	
Desarrollo. Se forman grupos de 5 jugadores; 4 deben mantener la posesión del balón; 1 tiene que recuperarlo y, cuando lo consiga, intentar derribar uno de los conos que están defendidos por los 4 jugadores atacantes, aunque siempre queda uno libre. El atacante que falló el pase está obligado a presionar al defensor y los demás deberán ayudar a su compañero protegiendo los conos.	Consignas	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concentración para el cambio de rol. El que pierde presiona; el resto, proteger conos cercanos.</li><li>• Ayudar al compañero siempre que cometa un error técnico (control, pase...).</li><li>• Potenciar la actitud positiva ante los aciertos, los errores y las adversidades.</li><li>• Comunicación entre compañeros en la fase defensiva.</li></ul>	

TABLA 3  
TÚ POR MÍ. POSESIÓN DE 4×4 CON CAMBIOS DE JUGADORES CONSTANTEMENTE.  
TRABAJO COOPERATIVO

Tú por mí					
 <p>Posesiones 4×4 con cambios constantes</p>	<table><tr><td>Material</td><td>Tiempo</td></tr><tr><td>Balones/Conos/Petos</td><td>18-20 minutos</td></tr></table>	Material	Tiempo	Balones/Conos/Petos	18-20 minutos
Material	Tiempo				
Balones/Conos/Petos	18-20 minutos				
<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la conservación de balón en igualdad numérica.</li><li>• Aumentar la concentración.</li><li>• Potenciar la toma de decisiones.</li></ul>					
<p>Consignas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incidir en la comunicación permanente.</li><li>• Fomentar la actitud positiva ante el fallo y las situaciones inesperadas de cambios constantes.</li><li>• Favorecer la dinámica de grupo con la participación entre todos los jugadores.</li><li>• Estar concentrados en todo momento por los cambios realizados, que alteran la percepción del jugador.</li></ul>					
<p>Desarrollo. Se forman 4 equipos de 4 jugadores cada uno. Se enfrentarán dos equipos en cada uno de los espacios delimitados intentando conservar la posesión de balón en situación de igualdad numérica. Cada 2 minutos se intercambian jugadores (por indicación del entrenador), que pasarán al rondo contrario como atacantes o defensores para seguir realizando la misma tarea.</p>					

3.3. La tercera fase: parte principal II

Es aquí donde aparecen las tareas con mayor especificidad en el fútbol, complementadas por las tareas de fases anteriores que nos aportarán el mantenimiento del trabajo en equipo, todo el equipo trabaja con objetivos compartidos, y las nuevas tareas, que potenciarán el sentimiento de pertenencia al grupo. El entrenador se ve relegado a un papel de guía-conductor, dando mayor importancia al jugador e intentando reforzar o perfeccionar los aspectos en una situación similar a la competición.

TABLA 4  
CEDA UN JUGADOR. PARTIDO DE 7×7 CON CESIÓN DE JUGADORES.  
TAREA COOPERATIVA

Ceda un jugador		
	Material	Tiempo
	Balones/Petos	20 minutos
	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la ocupación y aprovechamiento del espacio de juego.</li><li>• Favorecer los apoyos como forma de habilitar líneas de pase al poseedor del balón.</li><li>• Incentivar las ayudas permanentes al poseedor del balón manifestando una gran movilidad.</li><li>• Adecuar las expectativas ante situaciones de inferioridad.</li></ul> <p>Consignas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incidir en la comunicación permanente, especialmente en situación de inferioridad numérica.</li><li>• Fomentar la actitud positiva ante el fallo y las situaciones inesperadas de cambios constantes que alteran la percepción del jugador.</li><li>• Favorecer la dinámica de grupo con la participación de todos los jugadores con cada uno de sus compañeros.</li><li>• Construir climas de confianza en la consecución del objetivo.</li><li>• Mejorar la competencia específica de cada jugador, preparando mentalmente que unidos es posible.</li></ul>	

Desarrollo. Situación de partido con 2 equipos de 7 jugadores cada uno. Cada vez que un equipo consiga gol, cederá un jugador al equipo contrario, quedándose en inferioridad numérica. El jugador será elegido al azar por el entrenador. Marcas un gol y cedes un jugador.

4. Una vez acabado el programa...

El principal objetivo de este texto no era otro que explicar que aplicando un programa de intervención mediante tareas realizadas en el campo de juego, los niveles de cohesión y eficacia percibida en un equipo de fútbol aumentaban. Nosotros hemos propuesto unas cuantas tareas, pero no cabe duda de que el número juegos y actividades que se pueden realizar con estos objetivos es innumerable, y los entrenadores pueden disponer de ellos o crearlos por sí mismos con relativa facilidad.



Los resultados, junto con la vivencia de todo el proceso de intervención, nos llevan a encontrar mejoras significativas en muchos de los aspectos planteados. No deberíamos pasar por alto que también se encuentran algunas resistencias para modificar patrones de conducta respecto de estos factores psicológicos en sujetos que llevan varios años de convivencia y que, además, no muestran inicialmente niveles elevados de cohesión.

Pero seguimos pensando que la mejora de la cohesión y la eficacia percibida a través de tareas específicas de fútbol muestran efectos beneficiosos en la mayoría de los casos, tanto en aspectos de cohesión como, especialmente, en los relativos a la eficacia percibida por los propios jugadores. Mejoras, principalmente las de cohesión, que ya fueron demostradas anteriormente por Yukelson (1997), Voight y Callaghan (2001) o Leo *et al.* (2009), reafirmando la utilidad de estos programas para potenciar aspectos sociales del grupo, así como para incidir sobre el rendimiento deportivo. Nos gustaría señalar el aumento significativo de la eficacia percibida por los propios jugadores.

## Conclusiones

La principal conclusión es la indiscutible utilidad de este tipo de intervenciones para mejorar la cohesión y la eficacia percibida por los jugadores, especialmente aquellos que las alcanzan mediante tareas específicas de entrenamiento dentro del ámbito del propio deporte, puesto que se acercan mucho más a la realidad. Habría que añadir el relevante papel del entrenador en el proceso de intervención, puesto que de su implicación en él dependerá en gran medida el éxito en el aumento de los aspectos deseados que afectan directamente al rendimiento deportivo.

Gracias a nuestra experiencia, hemos comprobado la evolución de los comportamientos de los jugadores durante la competición, desde el individualismo hasta su conversión en un equipo cohesionado y eficaz, gracias a la intervención directa sobre los factores psicosociales mencionados. No hay que olvidar, sin embargo, la tremenda complejidad que supone la construcción de relaciones personales, más aún cuando el programa se aplica sobre una muestra adolescente, puesto que estos jóvenes se encuentran en pleno proceso de construcción de su personalidad y asentando sus amistades. Por ello, la intervención afecta de una manera más directa a

todas aquellas cuestiones que guardan relación con el éxito de la tarea que aquellas que inciden en las relaciones personales, si bien los equipos con altos niveles de eficacia colectiva obtienen mayores niveles de cohesión tanto en la tarea como en lo social (Spink, 1990).

## Bibliografía

- ALZATE, R., *et al.* (1997), «Análisis del impacto del estilo de comunicación del entrenador en el desarrollo de la cohesión grupal, la eficacia colectiva y la satisfacción», *Revista de Psicología del Deporte*, 12, pp. 7-25.
- BANDURA, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, Nueva York, Freeman.
- BEAUCHAMP, M. R. (2007), «Efficacy beliefs within relational and group contexts in sport», en S. Jowett y D. Lavallee (eds.), *Social psychology in sport*, Champaign (Illinois), Human Kinetics, pp. 181-193.
- CARRON, A. V. (1982), «Cohesiveness in sport group: Interpretations and consideration», *Journal of Sport Psychology*, 4, pp. 123-138.
- W. N. WIDMEYER y L. BRAWLEY (1985), «The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire», *Journal of Sport Psychology*, 7, pp. 244-266.
- W. N. WIDMEYER y L. BRAWLEY (1998), «The measurement of cohesiveness in sport groups», en J. L. Duda (ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement*, Morgantown (Virginia Occ.), Fitness Information Technology, pp. 213-226.
- GARCÍA CALVO, T., *et al.* (2007), «Importancia de la motivación para optimizar la cohesión y la eficacia en el fútbol», en *III Congreso Internacional Universitario de Ciencias de la Salud y el Deporte*, Madrid, Comité Olímpico Español.
- GARCÍA-MAS, A., y P. VICENS (1994), «La psicología del equipo deportivo. Cooperación y rendimiento», *Revista de Psicología del Deporte*, 6, pp. 79-87.
- *et al.* (2006), «Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario», *Psicothema*, 18 (3), pp. 425-432.
- HEUZÉ, J. P., N. RAIMBAULT y P. FONTAYNE (2006), «Relationships between cohesion. Collective efficacy, and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects», *Journal of Sports Sciences*, 24, pp. 59-68.
- *et al.* (2006), «The relationships of perceived motivational climate to cohesion and collective efficacy in elite female teams», *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, pp. 201-218.
- LEO, F. M., *et al.* (2008), «Importancia de la precepción de la eficacia para la mejora de la cohesión en el fútbol», *Cuadernos de Psicología del Deporte*, vol. 8, n.º 1, pp. 47-60.

- LEO, F. M., *et al.* (2009), «Aplicación de un programa de intervención para la mejora de la cohesión y la eficacia en jugadores de baloncesto», *Cuadernos de Psicología del Deporte*, vol. 9, n.º 1, pp. 73-84.
- *et al.*, (2010), «Interacción de la cohesión en la eficacia percibida, las expectativas de éxito y el rendimiento en equipos de baloncesto», *Revista de Psicología del Deporte*, vol. 19, n.º 1, pp. 1-14.
- SPINK, K. S. (1990), «Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams», *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, pp. 301-311.
- VOIGHT, M. y J. CALLAGHAN (2001), «A team building intervention program: Application and evaluation with two university soccer teams», *Journal of Sport Behavior*, 24 (4), pp. 420-431.
- YUKELSON, D. (1997), «Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University», *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, pp. 73-96.

# PREVENCIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL *BURNOUT* EN EL FÚTBOL

Bernardino Javier Sánchez-Alcaraz Martínez  
y Alberto Gómez-Mármol

## 1. Introducción

El *burnout* se puede concebir como una de las grandes epidemias del siglo xxi (Salgado, Rivas y García, 2011). Desde que Freudenberger (1974) diera una primera noción de él para un contexto laboral, las investigaciones sobre esta temática no han dejado de sucederse (Garcés de los Fayos, Ortín y Carlín, 2010). En nuestro caso, el interés se centra de un modo más específico en el contexto estrictamente deportivo. En este sentido, se pueden señalar los estudios de Feigley (1984) como pioneros en esta línea de investigación.

De acuerdo con las recomendaciones de Gutiérrez y Pilsa (2006), todo trabajo debe comenzar con la definición de los conceptos que se van a manejar, determinando la perspectiva que va a definir su desarrollo. Así, el *burnout* se concibe como «un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal» (Maslach y Jackson, 1981). El *agotamiento emocional*, siguiendo a Sarros (1988), hace referencia a las sensaciones de sobreesfuerzo físico y hastío emocional; la *despersonalización* supone el desarrollo de actitudes y respuestas cínicas hacia las personas que conforman el entorno; y la *reducida realización personal* conlleva la pérdida de confianza en la realización personal y la presencia de un negativo autoconcepto como resultado, muchas veces inadvertido, de las situaciones ingratas, tal y como explican Vives y Garcés de los Fayos (2004).

Además, contextualizados en la esfera deportiva, prácticamente todos los agentes implicados han sido ya analizados en busca del conocimiento de la incidencia del síndrome de *burnout*. Podemos encontrar, de este modo, investigaciones que demuestran el padecimiento de *burnout* por parte de profesores de educación física (Viloria *et al.*, 2003; Fejgin, Ephraty y Ben-Sira, 1995), entrenadores deportivos (Kelley y Gill, 1993; Ryska, 2009; Tashman, Tenenbaum y Eklund, 2010), árbitros (Garcés de los Fayos, Elbal y Reyes, 1999; Taylor, Daniel, Leith y Burke, 1990), funcionarios deportivos (Schulz y Auld, 2006; Walter, Van Lunen, Walter, Ismaeli y Oñate, 2009) y, por supuesto, deportistas (Balaguer, Duda, Castillo, Moreno y Crespo, 2009; Cohn, 1990; Feigley, 1984; Gustafsson, Kenttä, Hassmen y Lundqvist, 2007; Hill, Hall, Appleton y Murray, 2010; Vives y Garcés de los Fayos, 2004).

Asimismo, cabe señalar que no están a salvo de él aquellos practicantes no profesionales (Dosil, 2002), ni tampoco los deportistas más jóvenes (Salgado, Rivas y García, 2011); de hecho, tanto Cohn (1990) como Carlín, Garcés de los Fayos y De Francisco (2012) han encontrado múltiples manifestaciones de *burnout* en niños (de 10 años), lo que pone de manifiesto que se trata de un síndrome al que se debe atender desde el propio comienzo de la práctica deportiva.

La proliferación de estudios sobre *burnout* puede encontrar su justificación en las consecuencias que este acarrea a aquellos sujetos que lo padecen. En primer lugar, cabe destacar el abandono deportivo (Carlín y Garcés de los Fayos, 2010). La relación directa entre padecimiento prolongado de *burnout* y cese de la práctica deportiva ya ha sido ampliamente contrastada (Cantón *et al.*, 1990; Cantón, Mayor y Pallarés, 1995; Jiménez, Jara y García Montalvo, 1995; Pallarés, Cantón y Mayor, 1990). Por tanto, se debe reconocer nuestra preocupante afirmación: «Un deportista que padece un *burnout* que pasa inadvertido aumenta en gran medida sus probabilidades de abandonar el deporte».

Análogamente, se presenta la disminución del rendimiento deportivo como efecto del *burnout* (Cohn, 1990; Sierra, 2008). Es generalmente conocido que el rendimiento en una determinada competición no se debe exclusivamente a la preparación física, técnica y/o táctica, sino que también se encuentra implicado el factor psicológico. Por ende, la alteración por parte del *burnout* de la preparación psicológica repercute perjudicialmente en el éxito deportivo.

En el presente capítulo se reseña la relación entre el síndrome de *burnout* y la motivación. Un alto grado de motivación es el predictor más potente del disfrute con la práctica deportiva, aunque esta sea de carácter intenso (Balaguer *et al.*, 2009). No obstante, llegados a este punto se debe añadir una importante aclaración: no todos los tipos de motivación contribuyen a dicho disfrute (Álvarez, Balaguer, Castillo y Duda, 2009). Según el modelo teórico de Nicholls (1984), podemos distinguir dos tipos de orientaciones motivacionales:

- Orientación a la tarea: en la que el rendimiento es evaluado en términos de aprendizaje y dominio personal. El deportista disfruta con practicar el deporte y mejorar sus capacidades; se trata de recompensas intrínsecas al propio sujeto.
- Orientación al ego: centrada en la consecución de un buen resultado en la competición, juzgando el nivel de competencia basándose en comparaciones con otros deportistas. El deportista disfruta ganando trofeos y demostrando mayor habilidad que el resto de deportistas; se trata de recompensas extrínsecas al propio sujeto.

En este sentido, se ha constatado una relación positiva entre los niveles de *burnout* experimentados y el grado de desarrollo de la orientación hacia el ego (Cervelló, 2003; Lemyre, Hall y Roberts, 2008).

Además, también se quiere hacer una breve mención de los estudios de otras variables que se relacionan con el *burnout*, a saber: estrés, fatiga, insomnio, dolores de cabeza, problemas de sociabilidad, baja autoestima y dificultades para concentrarse (Cresswell y Eklund, 2005; Maslach y Jackson, 1986; Raedeke y Smith, 2004; Tutte y Suro, 2009), así como insatisfacción con el estilo de vida que mantiene, insatisfacción con su rol relacionado con el deporte, expectativas incumplidas o sentimientos de aislamiento (Garcés de los Fayos, De Francisco y Arce, 2012).

Consecuentemente, para cualquier entrenador (independientemente de la disciplina deportiva a la que se dedique), resulta vital la adquisición de las habilidades y herramientas necesarias para prevenirlo, detectarlo y tratarlo.

## 2. El *burnout* en el fútbol

Centrados de forma más concreta en nuestro ámbito de interés, el fútbol no ha quedado al margen de la realización de estudios sobre la incidencia del *burnout* entre sus agentes implicados. Así, García (1999), a través del Instituto de Medicina del Deporte de La Habana, realizó un estudio sobre una muestra de entrenadores de fútbol, entre los que, si bien es cierto que la mayoría no presentaba riesgo de padecer *burnout*, también se debe reconocer que algunos entrenadores sufrían de un *burnout* que no había sido detectado anteriormente y que, evidentemente, tampoco estaba siendo tratado.

Por otro lado, Pedrosa, Suárez, Pérez y García-Cueto (2011) registraron, mediante cuestionarios administrados a 150 futbolistas profesionales que competían a nivel regional y nacional, que el *burnout* aparecía con más frecuencia de forma estadísticamente significativa en los futbolistas de la categoría regional.

Asimismo, Salgado, Rivas y García (2011), en una muestra de 25 futbolistas, también practicantes con carácter profesional, observaron que el 68 % de los participantes padecía el síndrome de *burnout*, o bien estaba en un alto riesgo de padecer esta psicopatología y, tras realizar una intervención psicológica de seis meses, la prevalencia del síndrome disminuyó un 38 %, y el total de participantes que presentaban riesgo de padecerlo se redujo significativamente.

Por último, Sánchez-Alcaraz, Gómez-Mármol y García expusieron en el I Congreso Internacional de Psicología Aplicada al Fútbol, celebrado en Zaragoza en marzo de 2012, los resultados de una investigación («Síndrome de *burnout* en futbolistas») en la que participaron cincuenta y un futbolistas. Se obtuvieron datos que confirman un mayor desarrollo del agotamiento emocional frente a aspectos como la reducida realización personal y despersonalización. Además establecieron la relación positiva entre el agotamiento emocional y la despersonalización, y la relación negativa con la reducida realización personal. Dicho de otro modo, a mayor agotamiento emocional, mayor despersonalización y menor realización personal.

## 3. Prevención del síndrome de *burnout*

Tenemos datos más que suficientes para afirmar que el deporte del fútbol (sobre todo en el alto rendimiento) es un escenario propicio para que se ponga de manifiesto el síndrome de *burnout*.

Para la tarea de prevención de esta patología en los futbolistas, es muy importante la figura del entrenador y del/de la psicólogo/a en la detección de conductas y variables que pueden ser predictoras del síndrome, ya que los sujetos que lo padecen no están en condiciones de reconocer su significado y no buscan ayuda hasta que las dificultades o la angustia los supera (De Cos y Mizrahi, 2007). Del mismo modo, es necesario aplicar un conjunto de acciones conjuntas en la prevención de estas variables, sin olvidar que no todos los deportistas responden de la misma manera ante el estrés, influenciados por las características de su personalidad. Dichas variables predictoras y acciones se recogen a continuación en la tabla 1, adaptada del estudio de Salgado, Rivas y García (2011).

TABLA 1  
VARIABLES PREDICTORAS Y ACCIONES A REALIZAR  
ANTE LA PRESENCIA DE DICHAS VARIABLES

<i>Variable</i>	<i>Acción</i>
Conducta inadecuada del entrenador	Educación y formación deportiva hacia el entrenador
Altas demandas competitivas	Entrenar el control de las emociones Implementar técnicas de relajación
Excesivas demandas de energía y tiempo	Técnicas cognitivas de recuperación emocional Entrenar técnicas de control de emociones
Monotonía del entrenamiento	Variabilidad de las sesiones y ejercicios Entrenamiento en diferentes ambientes y contextos
Sentimiento de estar apartados	Objetivos individuales y estrategias para lograrlos
Carencia de refuerzos positivos	Apoyar reforzando las actitudes positivas y los logros individuales
Falta de habilidades	Objetivos e individualización del entrenamiento
Estrategias de afrontamiento	Entrenamiento de técnicas de afrontamiento, autodiálogo, recuperación emocional, concentración de la atención y agresividad positiva
Incapacidad para lograr sus metas y objetivos	Replanteamiento de metas y objetivos de ejecución Trabajo en círculos de control
Falta de apoyo en su grupo de referencia	Realizar dinámicas de grupo y actividades que faciliten la cohesión de equipo
Intereses mercenarios de los padres	Educación y formación deportiva a los padres
Estilos de vida externos, fiestas, comerciales, distracciones	Código interno y sanciones para los jugadores Compromiso con el equipo

FUENTE: Salgado, Rivas y García (2011).



De entre estas variables predictoras, las relaciones sociales que los futbolistas presentan con otras personas del entorno (padres, entrenadores y compañeros) son, quizá, las más importante en la evolución y adherencia a la práctica deportiva. De estas relaciones, parece que la familia adquiere el papel más predominante durante la infancia del jugador y que la percepción de la vinculación e interés de los padres hacia el deporte afectará al nivel de participación de los hijos. Por lo tanto, a estas edades, el trabajo sobre prevención de *burnout* debe ir destinado tanto a padres como a jugadores. Posteriormente, durante la adolescencia, los iguales adquieren una gran prioridad y la influencia de los procesos de socialización con los compañeros se hace más notoria, sirviendo como fuente de apoyo y reconocimiento social del jugador (Carlín y Garcés de los Fayos, 2010), por lo que el diseño de tareas cooperativas y de cohesión de equipo adquiere vital importancia en las sesiones de entrenamiento.

Finalmente, se ha estudiado que la influencia del entrenador afecta en los resultados de los futbolistas y que los entrenadores con credibilidad, que generan más clima de implicación en la tarea y tienen un estilo de comunicación basado en el apoyo, las instrucciones y la cantidad relativamente baja de punición, son determinantes para que los jóvenes se diviertan más y estén más comprometidos con la práctica deportiva, disminuyendo así el riesgo potencial de incidencia de *burnout* (Carlín y Garcés de los Fayos, 2010).

#### 4. Evaluación y diagnóstico del *burnout*

Análogamente, el control de estas variables predictoras debe ir acompañado de mecanismos de medición periódica del síndrome de *burnout*, y por ello el diseño de instrumentos de evaluación específicos para el contexto deportivo constituye una línea de trabajo que está adquiriendo una importancia sobresaliente en los últimos años entre la comunidad científica (Garcés de los Fayos *et al.*, 2012).

Para la evaluación del síndrome de *burnout* se han utilizado diferentes técnicas. En las primeras investigaciones se utilizaban las observaciones sistemáticas, entrevistas estructuradas y test proyectivos, pero posteriormente se ha ido poniendo mayor énfasis en la evaluación mediante cuestionarios y autoinformes (Martínez, 2010).

En este sentido, uno de los instrumentos más utilizados y específicos para la evaluación del síndrome en deportistas es el Athlete Burnout Questionnaire (ABQ), traducido al castellano y adaptado para futbolistas por Arce, De Francisco, Andrade, Arce y Raedeke (2010). Dicho cuestionario está al alcance de cualquier técnico que trabaja en fútbol y es fácil de administrar. Está formado por 15 ítems que miden tres componentes del *burnout* en futbolistas: agotamiento físico/emocional, reducida sensación de logro y devaluación con la práctica deportiva (adaptación de la dimensión despersonalización al contexto deportivo), medidos con una escala tipo Likert de cinco posibilidades de respuesta. Dicho cuestionario, que se encuentra anexo al final del capítulo, permitirá al entrenador y al psicólogo deportivo establecer una medición de los valores de *burnout* que presentan sus jugadores para cada uno de los aspectos mencionados.

## Conclusiones

En este capítulo se realiza una aproximación al concepto de *burnout*, su afectación en el fútbol y las estrategias para la prevención y diagnóstico, estudiando las relaciones que el *burnout* establece con el desarrollo de diversas variables psicológicas.

Si atendemos al análisis de la frecuencia de aparición de *burnout* o alguna de sus dimensiones en los estudios realizados en muestras de futbolistas, se observa que los altos valores registrados requieren de la aplicación inmediata de estrategias y medidas de prevención y tratamiento, pues estamos haciendo referencia al padecimiento de un síndrome intenso que afecta de un modo muy perjudicial en el futbolista, generando estragos demoledores que no solo afectan a su actividad deportiva, sino también y especialmente a su vida personal.

Por lo tanto, será tarea del psicólogo deportivo el tratamiento del síndrome en los futbolistas que presentan riesgo de padecer *burnout* mediante técnicas cognoscitivas conductuales y métodos de afrontamiento, como pueden ser procedimientos para la resolución de problemas, asertividad, organización y manejo del tiempo, entrenamiento de las relaciones sociales, de la relajación y del manejo de emociones tales como hostilidad o ira.

Finalmente, siguiendo a Carlín y Garcés de los Fayos (2010), queda para los padres, directivos y entrenadores crear métodos para que los jóvenes deportistas desarrollen sus habilidades técnicas, tácticas, físicas y psicológicas evolucionando en el deporte y, sobre todo, para que se diviertan practicándolo, mediante el diseño de actividades orientadas a climas motivacionales implicados en la tarea y racionalizando las cargas y sesiones de entrenamiento. Es muy importante también la aplicación de todo lo que hemos dicho al fútbol profesional porque tenemos muchas evidencias de padecimiento de *burnout* por parte de jugadores y de entrenadores de élite.

## Bibliografía

- ÁLVAREZ, M. S., *et al.* (2009), «Coach Autonomy Support and Quality of Sport Engagement in Young Soccer Players», *The Spanish Journal of Psychology*, vol. 12, pp. 138-148.
- ARCE, C., *et al.* (2010), «Adaptación española del Athlete Burnout Questionnaire (ABQ) para la medida del *burnout* en futbolistas», *Psicothema*, vol. 22, n.º 2, pp. 250-255.
- BALAGUER, I., *et al.* (2009), «Interacciones entre las perspectivas situacionales y disposicionales de meta y el *burnout* psicológico de los tenistas junior de la élite internacional», *Acción Psicológica*, vol. 2, pp. 63-75.
- CANTÓN, E., L. MAYOR y J. PALLARÉS (1995), «Factores motivacionales y afectivos en la iniciación deportiva», *Revista de Psicología General y Aplicada*, vol. 48, pp. 59-75.
- *et al.* (1990), «Motivación en la actividad física y el deporte», en L. Mayor y F. Tortosa (eds.), *Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional*, Bilbao, DDB.
- CARLÍN, M., y E. J. GARCÉS DE LOS FAYOS (2010), «El síndrome de *burnout*: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo», *Anales de Psicología*, vol. 16, pp. 169-180.
- E. J. GARCÉS DE LOS FAYOS y C. de FRANCISCO (2012), «El síndrome de *burnout* en deportistas: nuevas perspectivas de investigación», *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, vol. 7, n.º 1, pp. 33-47.
- CERVELLÓ, E. (2003), «Sobreentrenamiento, *burnout* y motivación en el deporte», en F. Suay (ed.), *El síndrome de sobreentrenamiento: Una visión desde la psicobiología del deporte*, Barcelona, Paidotribo, pp. 39-55.
- COHN, P. J. (1990), «An exploratory study on sources of stress and athletes burnout in youth golf», *The Sport Psychologist*, vol. 4, n.º 2, pp. 95-106.

- CRESSWELL, S. L., y R. C. EKLUND (2005), «Motivation and burnout in professional rugby players», *Research Quarterly for Exercise and Sport*, vol. 76, n.º 3, pp. 370-376.
- DE COS, E., y C. MIZRAHI (2007), «El síndrome de burnout en el deporte», en *8.º Congreso Virtual de Psiquiatría*, España.
- DOSIL, J. (2002), *El psicólogo del deporte*, Madrid, Síntesis.
- FEIGLEY, D. A. (1984), «Psychological burnout in high-level athletes», *Physician and Sportmedicine*, vol. 12, n.º 10, pp. 109-119.
- FEJGIN, N., N. EPHRATY y D. BEN-SIRA (1995), «Work environment and burnout of physician education teachers», *Journal of Teaching in Physical Education*, vol. 15, pp. 64-78.
- FREUDENBERGER, H. J. (1974), «Staff burnout», *The Journal of Social Issues*, vol. 30, n.º 1, pp. 159-166.
- GARCÉS DE LOS FAYOS, E. J., C. ELBAL y S. REYES (1999), «Burnout en árbitros de fútbol», en *VII Congreso Nacional de Psicología de la Actividad Física y del Deporte*, Murcia.
- F. ORTÍN y M. CARLÍN (2010), «Burnout en el contexto deportivo: análisis teórico-práctico del estado de la cuestión», *Apuntes de Psicología*, vol. 28, n.º 2, pp. 213-224.
- C. de FRANCISCO y C. ARCE (2012), «Inventario de burnout en deportistas revisado (IBD-R)», *Revista de Psicología del Deporte*, vol. 21, n.º 2, pp. 271-278.
- GARCÍA, F. (1999), «Entrenadores y burnout». Recuperado el 22 de noviembre de 2012, <[http://www.psicodeportes.com/articulos/psicologia\\_deporte/Entrenadores\\_y\\_Burnout.pdf](http://www.psicodeportes.com/articulos/psicologia_deporte/Entrenadores_y_Burnout.pdf)>.
- GUSTAFSSON, H., G. KENTTÄ, P. HASSMÈN y C. LUNDQVIST (2007), «Prevalence of burnout in adolescent competitive athletes», *The Sport Psychologist*, vol. 20, pp. 21-37.
- GUTIÉRREZ, M., y C. PILSA (2006), «Orientaciones hacia la deportividad de los alumnos de educación física», *Apuntes. Educación Física y Deportes*, vol. 4, pp. 86-92.
- HILL, A. P., et al. (2010), «Perfectionism and burnout in canoe polo and kayak slalom athletes: The mediating influence of validation and growth-seeking», *The Sport Psychologist*, vol. 24, n.º 1, pp. 16-34.
- JIMÉNEZ, G., P. JARA y C. GARCÍA MONTALVO (1995), «Variables relevantes en el contexto deportivo y síndrome de burnout», en *V Congreso Nacional de Psicología de la Actividad Física y el Deporte*, Valencia.
- KELLEY, B. C., y D. L. GILL (1993), «An examination of personal situational variables, stress appraisal and burnout collegiate teacher coaches», *Research Quarterly for Exercise and Sport*, vol. 64, n.º 1, pp. 94-102.

- LEMYRE, P. N., H. HALL y G. ROBERTS (2008), «A social cognitive approach to burnout in athletes», *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sport*, vol. 18, pp. 221-234.
- MARTÍNEZ, A. (2010), «El síndrome de *burnout*. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión», *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, vol. 112.
- MASLACH, C., y S. E. JACKSON (1981), *MBI: Maslach Burnout Inventory. Manual*, 3.<sup>a</sup> ed., Palo Alto (California), Consulting Psychologists Press.
- (1986), *MBI: Maslach Burnout Inventory, Manual Research Edition*, Palo Alto (California), Consulting Psychologists Press.
- NICHOLLS, J. G. (1984), «Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance», *Psychological Review*, vol. 91, n.º 3, pp. 328-346.
- PALLARÉS, J., E. CANTÓN y L. MAYOR (1990), «Factores motivacionales en la intervención en el deporte infantil y juvenil», en *II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos*, Valencia.
- PEDROSA, I., et al. (2011), «Adaptación preliminar al castellano del Athlete Burnout Questionnaire en futbolistas», *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, vol. 16, n.º 1, pp. 35-49.
- RAEDEKE, T. D., y A. L. SMITH (2004), «Coping resources and athlete *burnout*: An examination of stress mediated and moderation hypothesis», *Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 26, n.º 4, pp. 525-541.
- RYSKA, T. A. (2009), «Multivariate analysis of program goals, leadership style, and occupational *burnout* among intercollegiate sport coaches», *Journal of Sport Behavior*, vol. 32, n.º 4, pp. 476-488.
- SALGADO, R., C. A. RIVAS y A. GARCÍA (2011), «Aparición del *burnout* en jugadores de fútbol de primera división profesional en México: Estrategias de intervención», *Cuadernos de Psicología del Deporte*, vol. 11, n.º 2, pp. 57-62.
- SARROS, J. C. (1988), «Administrator burnout: Finding and future directions», *The Journal of Educational Administration*, vol. 26, n.º 2, pp. 184-196.
- SCHULZ, J., y C. J. AULD (2006), «Perceptions of role ambiguity by chairpersons and executive directors in Queensland sporting organizations», *Sport Management Review*, vol. 9, n.º 2, pp. 183-201.
- SIERRA, C. A. (2008), «*Burnout* y pensamientos irracionales en deportistas de alto rendimiento», *Psychología: Avances de la Disciplina*, vol. 2, n.º 1, pp. 49-78.
- TASHMAN, L. S., G. TENENBAUM y R. C. EKLUND (2010), «The effect of perceived stress on the relationship between perfectionism and burnout in coaches», *Anxiety, Stress and Coping*, vol. 23, n.º 2, pp. 195-212.
- TAYLOR, A. H., et al. (1990), Perceived stress, psychological burnout and paths to turnover intentions among sport officials, *Applied Sport Psychology*, vol. 2, pp. 84-97.

- TUTTE, V., y M. SUERO (2009), «Compromiso deportivo, juicio de control y burnout en dos equipos deportivos femeninos», *Ciencias Psicológicas*, vol. 3, n.º 1, pp. 17-28.
- VILORIA, H., M. PAREDES y L. PAREDES (2003), «Burnout en profesionales de educación física», *Revista de Psicología del Deporte*, vol. 12, n.º 2, pp. 133-146.
- VIVES, L., y E. J. GARCÉS DE LOS FAYOS (2004), «Incidencia del síndrome de burnout en el perfil cognitivo en jóvenes deportistas de alto rendimiento», *Cuadernos de Psicología del Deporte*, vol. 4, n.º 1-2, pp. 29-43.
- WALTER, J. M., et al. (2009), «An assessment of burnout in undergraduate athletic training education program directors», *Journal of Athletic Training*, vol. 44, n.º 2, pp. 190-196.

## Anexo

Adaptación española del Athlete Burnout Questionnaire (Arce, De Francisco, Andrade, Arce y Raedeke, 2010)

		<i>Casi nunca</i>	<i>Pocas veces</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>A menudo</i>	<i>Casi siempre</i>
1	En el fútbol estoy logrando muchas cosas que no merecen la pena					
2	El entrenamiento me deja tan cansado/a que me cuesta reunir energía suficiente para hacer otras cosas					
3	La práctica del fútbol me deja demasiado cansado					
4	Creo que no estoy logrando mucho en el fútbol					
5	Mi rendimiento en el fútbol me importa menos que antes					
6	Pienso que no estoy rindiendo a mi nivel real en el fútbol					
7	Creo que no me interesa tanto el fútbol como antes					
8	Estoy dejando de disfrutar del fútbol					
9	Me siento físicamente agotado/a por el fútbol					
10	Me preocupo menos que antes por triunfar en el fútbol					
11	Me agotan las exigencias físicas y mentales del fútbol					
12	Parece que, haga lo que haga, no rindo como debería					
13	Tengo dudas de si el fútbol merece todo el tiempo que le dedico					
14	La práctica del fútbol me deja mentalmente agotado					
15	Creo que tengo éxito en el fútbol					

### Ítems que forman cada dimensión

- Agotamiento físico/emocional: ítems 2, 3, 9, 11 y 14.
- Reducida sensación de logro: ítems 1, 4, 6, 12 y 15.
- Devaluación de la práctica deportiva: ítems 5, 7, 8, 10 y 13.

\* El ítem 15, «Creo que tengo éxito en el fútbol», está formulado de forma positiva, por lo que, al realizar el cálculo para cada una de las tres dimensiones del *burnout*, es necesario recodificar el ítem. De este modo, si el sujeto contestó en el test «Casi nunca», debe ser puntuado como «Casi siempre»; mientras que, si contestó «Pocas veces», debe ser puntuado como «A menudo».

### Valores del riesgo del *burnout*

- Si los sujetos presentan unos valores entre 5 y 11 puntos en alguna de las categorías de *burnout*, su riesgo de padecer *burnout* en esa dimensión es bajo. Por otro lado, si presentan valores comprendidos entre 12 y 18 puntos, su riesgo de padecer *burnout* en esa dimensión es medio. Por último, si los valores para alguna dimensión se sitúan entre 19 y 25, el riesgo de padecer *burnout* en esa dimensión es alto.
- Aquellos sujetos que presenten un riesgo alto de *burnout* en las tres dimensiones serán calificados como sujetos que padecen *burnout* extremo o *burnout* total.





# EL PAPEL DE LA EVITACIÓN EXPERIENCIAL EN EL RENDIMIENTO DEPORTIVO

José Fenoy Castilla  
y Luis Campoy Ramos

## 1. Introducción y marco general

Es notable el creciente interés desde distintos ámbitos por las disciplinas deportivas en las últimas décadas. Numerosos estamentos sociales y, en concreto, deportivos están tomando conciencia de la importancia que el estudio de las variables psicológicas vinculadas a la ejecución deportiva tiene de cara al rendimiento de los deportistas. Cada vez es menos infrecuente, de hecho, ver a equipos multidisciplinares de psicólogos/as deportivos/as, preparadores físicos y asesores de distinta índole en el deporte de élite e, incluso, en las categorías inferiores.

Debido a este creciente interés por optimizar el rendimiento deportivo (RD en adelante) se comienza a producir en nuestro país, si bien ya existía este fenómeno fuera de él, una explosión de los estudios científicos en el marco del deporte. En concreto, en la psicología se han venido realizando, desde diversas perspectivas, trabajos de cara a la identificación de variables psicológicas vinculadas al RD y estrategias de intervención destinadas a incrementarlo.

Como consecuencia, cada vez son más los investigadores que se aproximan al ámbito deportivo. Sin embargo, varios estudios ponen en entredicho la efectividad de las intervenciones actuales —sobre todo, aquellas con un corte cognitivo— de cara al incremento del RD

(p. e., Gardner y Moore, 2004). A nuestro juicio, y tal como apunta Ruiz (2006), la principal limitación de esas intervenciones es que, desde las perspectivas teóricas en las que se fundamentan, se entiende que el RD se verá incrementado solo en la medida en que las emociones y cogniciones negativas sean sustituidas por otras de naturaleza más positiva para el deportista. También han aparecido en escena distintos constructos psicológicos, todos ellos desde postulados cognitivos y con escasa relación, o al menos difícilmente coordinables, de cara a una intervención sistemática y susceptible de ser evaluada en el tiempo (Fenoy y Campoy, 2012).

Algunas de estas variables estudiadas en contextos deportivos han sido la motivación del deportista, la influencia de la evaluación en el rendimiento, la capacidad de trabajar en grupo, el compromiso, el clima organizacional, el liderazgo de capitanes y entrenadores, la tolerancia al estrés, la capacidad para establecer objetivos, etc. (p. e., Gimeno, Buceta y Pérez, 2001; Martín y Márquez, 2008).

## 2. Rendimiento deportivo y evitación experiencial

Al margen de las perspectivas cognitivas, otros enfoques han mostrado un interés menor por los contextos deportivos, al menos aparentemente. Este pudiera ser el caso del análisis experimental del comportamiento. Desde la teoría de los marcos relacionales (RFT, por sus iniciales en inglés) se sostiene que toda la conducta, observable o no, puede ser explicada por los mismos patrones de regulación del comportamiento, constituyendo la aproximación más completa al estudio del lenguaje y la cognición humana una aproximación analítico-funcional centrada en las relaciones de estímulo derivadas a fin de dar razón de la especificación de las contingencias y del gobierno de la conducta por las reglas (Hayes, 1991).

Por su parte, la terapia de aceptación y compromiso (ACT, por sus iniciales en inglés) constituye la intervención más adecuada sobre este contexto, dado su énfasis en los contextos verbales y su quehacer encaminado a los valores. Si bien no procede realizar una descripción detallada aquí de sus fundamentos y características (véase, p. e., Wilson y Luciano, 2002), podemos decir que la ACT (Hayes, Strosahl y Wilson, 1999) es un modo de intervención psicológica ideado y aplicado, con excelentes resultados, para el tratamiento de los trastornos englobados en la definición funcional

identificada como trastornos de evitación experiencial (EE) (Hayes, Luoma, Bond, Masuda y Lillis, 2006). La EE hace referencia a un patrón de comportamiento caracterizado por tratar de controlar o evitar el malestar en forma de experiencias privadas, tales como pensamientos, sensaciones, etc. (Ruiz y Luciano, 2009), denominados eventos privados (EP).

La EE se ha identificado en numerosos trastornos psicológicos, como los afectivos, los psicóticos o el dolor crónico (Ruiz, 2010); además de estar presente en aquellas ocasiones en las que la vida no parece satisfactoria, en términos generales, o porque no se alcanzan los resultados que podrían conseguirse en una faceta en particular (Ruiz *et al.*, 2009). Este último elemento cobra especial relevancia en el contexto que nos compete, pudiendo resultar de interés su abordaje desde la psicología del deporte, tal y como se ha puesto de manifiesto en numerosos estudios (Ruiz y Luciano, 2009).

De hecho, un estudio reciente ha mostrado la relación existente entre la EE y las características psicológicas tradicionalmente vinculadas al RD (Fenoy y Campoy, 2012), mientras que otros han puesto de relieve la eficacia de la aceptación de EP en contextos deportivos. Por ejemplo, Fernández y colaboradores (2004) lo aplicaron a un grupo de piragüistas como mecanismo para la mejora de la fuerza física, obteniendo como resultado un mejor rendimiento en competición; Gardner y Moore (2004) hicieron lo propio en sendos estudios de caso en natación y halterofilia; Lutkenhouse (2007) obtuvo resultados similares en un caso de *lacrosse*;<sup>1</sup> en otro estudio de caso de Ruiz (2006) se mejoró el rendimiento de un ajedrecista en una intervención fundamentada en ACT de tan solo cuatro sesiones, y posteriormente en un grupo de estos deportistas (Ruiz y Luciano, 2009).

### 3. De la teoría al terreno de juego

Como hemos venido diciendo, las estrategias de aceptación se han mostrado eficaces de cara al incremento del RD, lo cual podría estar relacionado con el impacto de la EE en la ejecución del deportista en el

---

1 Deporte muy popular en la costa este de EE. UU., cuyos orígenes se remontan a los nativos americanos. Juegan dos equipos de diez jugadores. Se juega con *sticks* que tienen una red en la parte superior, pasándose la bola hasta introducirla en la red del equipo rival.

contexto de la fusión cognitiva, que dificultaría aquellas conductas que maximizarían el rendimiento del jugador, tal y como se mostró en los estudios realizados con jugadores de ajedrez (Ruiz, 2006; Ruiz y Luciano, 2009). En este sentido, la toma de perspectiva de los EP negativos constituye un requisito de partida de cara al comportamiento en contextos de competición. Veamos ahora algunos ejemplos de estas posibles situaciones.

### Ejemplo 1. Fusión cognitiva

Consideremos el siguiente ejemplo. Si, en el trascurso de un partido, un futbolista cometiese un error que impidiera el aprovechamiento de una situación de ventaja o que condujera a una situación de peligro por parte del equipo contrario, podría comenzar a crearse pensamientos tales como «He fallado a mi equipo», «Perderemos el partido por mi culpa», etc. En esta situación, el jugador podría comportarse fusionado a estos EP, dado el contexto de literalidad verbal, sin ser consciente de que son solo pensamientos, y dejando de actuar centrado en el partido que se está disputando, comportándose como si esos EP fueran en efecto hechos. Esto podría conducir al jugador a no implicarse completamente en el juego, incorporándose tarde a las jugadas de ataque, relajando la presión sobre contrarios, etc.

Este tipo de comportamientos puede acarrear graves consecuencias en la ejecución global, máxime si tenemos en cuenta que tal patrón de comportamiento podría extenderse a los demás miembros del grupo. En definitiva, en esta situación, el juego estaría influido o mediado por dicha fusión con los EP, estando su actuación dirigida a controlar tales pensamientos y evitar otros contenidos con funciones aversivas.

### Ejemplo 2. Aceptación de EP negativos y actuación enfocada a los valores

En este ejemplo expondremos una situación diametralmente opuesta a la anterior. Mostraremos cómo la aceptación de los EP problemáticos y la actuación orientada a los valores puede marcar la diferencia en la ejecución del deportista. Pongamos por caso un partido de gran exigencia física. En un contexto de alto desgaste, las sensaciones de agotamiento o impotencia pueden influir en la ejecución del deportista. De esta manera, ante el cansancio muscular o EP como «No sirve de nada», «Es imposible

llegar a ese balón», etc., el jugador puede optar, aun inconscientemente, por no esforzarse plenamente. Frente a esta posibilidad, la aceptación de esos EP, en lugar de luchar por evitarlos o reducirlos, y la actuación en dirección a lo que el jugador considera valioso (ganar el partido), mejoraría en términos globales la ejecución del jugador y, en última instancia, el resultado global del equipo (Fenoy y Campoy, 2012).

### Ejemplo 3. Cómo el contexto extradeportivo influye en el deportivo y viceversa

Todos nosotros, como seres verbales, estamos constante e irrevocablemente generando EP, relacionándolos, derivando y transfiriendo funciones de unos elementos a otros. Esto, de hecho, no es nada nuevo. Todos hemos tenido alguna vez un pensamiento recurrente, algo que nos preocupa, que nos inquieta o incomoda, y hemos vivido en primera persona como ese EP nos ha asaltado en distintas situaciones y contextos, atrapando nuestra atención y muchas veces dificultando la labor que estuviéramos realizando. Esto es especialmente representativo de culturas como la occidental, donde se alienta la consecución de EP «correctos» o «positivos» como condición necesaria para poder actuar de forma adecuada. Las trampas verbales resultantes de tratar de controlar y evitar esos EP problemáticos resultan en un efecto paradójico, pues no solo no se consigue evitar los pensamientos que generan el malestar, sino que, además, dicho malestar, las funciones que esos EP acarreen, se transfiere a otros estímulos y aspectos de la vida. Pongamos por ejemplo a un jugador que ha tenido un partido con un rendimiento especialmente bajo, habiéndose producido la derrota de su equipo. Sería lógico pensar que, ya en el vestuario o donde procediera, el entrenador hiciera notorio su descontento señalando las acciones concretas que a su juicio son responsables de la derrota o, incluso, a los propios jugadores protagonistas de ellas. Ante esto, el jugador X podría empezar a derivar EP tales como «Hemos perdido por mi culpa», «Soy muy malo», «He fallado a mis compañeros», etc., a la vez que le vienen todas las funciones que por su historia tiene «ser el malo» o «fallar a sus compañeros». Cuando el jugador X llega a casa, es posible que le aparezcan de nuevo esos EP negativos y trate de evitarlos o «expulsarlos». Como es de suponer, en este contexto se producirán múltiples interacciones con familiares, amigos o pareja, donde el jugador puede comportarse fusionado a esos EP.

Exactamente lo mismo es aplicable en la dirección opuesta. Ese mismo jugador X puede ir a entrenar, o a competir, atrapado en la dinámica de controlar o evitar EP generados a raíz de problemas de pareja o por una discusión con un amigo.

En situaciones como las planteadas, la toma de perspectiva de esos EP problemáticos y el trabajo en la defusión cognitiva pueden constituir una estrategia eficaz de cara a evitar el deterioro de la ejecución deportiva, así como para dotar al deportista, muchas veces adolescente, de estrategias o patrones de regulación flexibles y contextualizados que le permitan una actuación enfocada a sus valores.

#### 4. Sobre la necesidad de un abordaje funcional del rendimiento deportivo

Por todo lo expuesto hasta aquí, puede entenderse el interés por identificar las variables que se relacionan con RD, así como por las estrategias que permitan incrementarlo. En estudios recientes se ha mostrado la existencia de una relación negativa entre EE y las variables psicológicas tradicionalmente vinculadas al rendimiento deportivo (Fenoy y Campoy, 2012; Campoy y Fenoy, en prensa). Estos estudios también han mostrado la preferencia en jugadores con alta EE por estilos de liderazgo autocráticos y conductas más dependientes en los jugadores. Por esta razón, una intervención que facilite la toma de perspectiva y proporcione patrones de regulación contextualizados conduciría al aumento de la autonomía y la «confianza» del jugador, rompiendo los contextos verbales que sustentan la EE e incrementando el RD en la medida en que el deportista adquiere flexibilidad psicológica.

Así, un bajo grado de EE o, lo que es lo mismo, un alto grado de flexibilidad psicológica constituye un estado deseable de cara a la optimización de la ejecución deportiva. Trabajar la forma en que los jugadores manejan sus EP y dotarlos de estrategias de regulación eficientes y contextualizadas mejoraría no solo su ejecución individual, sino también el rendimiento global del equipo.

Estos patrones de regulación pueden ser trabajados con protocolos fundamentados en ACT que, como han mostrado numerosos trabajos, son menos costosos (en cuanto a número de sesiones), presentan un mejor

resultado y sus efectos son más duraderos en el tiempo que otros modos de intervención fundamentados en la reestructuración cognitiva o en el control de EP.

Dichos protocolos comprenderían tanto el trabajo individual con jugadores para identificar y trabajar patrones disfuncionales concretos como la realización de sesiones colectivas semanales, donde se trabajarían aspectos como aprender a identificar y a distanciarse de las barreras psicológicas que surgen en el transcurso de la competición y pudieran afectar a su ejecución.

La aplicación de estas intervenciones podría desarrollarse de diversas maneras, bien integrada en la labor regular del/de la psicólogo/a del equipo, bien como un complemento a los procesos de entrenamiento e instrucción de los jugadores. La flexibilidad y economía de estos protocolos permiten que tanto su estructuración como su extensión en el tiempo estén sujetas a las idiosincrasias propias de cada grupo.

Pero la aplicación de este tipo de protocolos no solo sería beneficiosa para la plantilla. Una intervención destinada a flexibilizar los patrones de regulación, tanto de entrenadores como de jugadores, dejaría sentir su influencia en distintos niveles, dado que se ha mostrado en distintos estudios la relación existente entre el estilo de ejecución del liderazgo por parte del entrenador y las distintas variables vinculadas al RD en futbolistas (Fenoy y Campoy, 2012; Campoy y Fenoy, en prensa).

A modo de síntesis, los datos procedentes de distintos estudios y algunas experiencias recientes respaldan la posibilidad de incrementar el RD mediante un protocolo de intervención fundamentado en ACT, justificando así la aplicación de este tipo de intervenciones, de demostrada eficiencia en otros contextos, al ámbito deportivo. El desarrollo de estas intervenciones podría resultar en una optimización no solo del RD, sino también de los patrones de comportamiento de jugadores y dinámicas internas del grupo.

## Bibliografía

CAMPOY, L., y J. FENOY (en prensa), *El rendimiento deportivo y su relación con evitación experiencial, estilo de liderazgo y clima organizacional*.



- FENYOY, J., y L. CAMPOY (2012), «Rendimiento deportivo, estilos de liderazgo y evitación experiencial en jóvenes futbolistas almerienses», *Revista de Psicología del Deporte*, vol. 21, pp. 137-142.
- FERNÁNDEZ, R., *et al.* (2004), «Efecto de la hipnosis y la terapia de aceptación y compromiso (ACT) en la mejora de la fuerza física en piragüistas», *International Journal of Clinical and Health Psychology*, vol. 4, pp. 481-493.
- GARDNER, F., y Z. MOORE (2004), «A mindfulness acceptance-commitment-based approach to athletic performance enhancement: theoretical considerations», *Behavior Therapy*, vol. 35, pp. 707-723.
- GIMENO, F., J. M. BUCETA y M. C. PÉREZ (2001), «El cuestionario “Características Psicológicas Relacionadas con el Rendimiento Deportivo” (CPRD): Características psicométricas», *Análise Psicológica*, vol. 19, pp. 93-113.
- HAYES, S. C. (1991), «A relational control theory of stimulus equivalence», en L. J. Hayes y P. N. Chase (eds.), *Dialogues on verbal behavior*, Reno, Context Press, pp. 19-40.
- K. D. STROSAHL y K. G. WILSON (1999), *Acceptance and Commitment Therapy. An Experiential Approach to Behavior Change*, Nueva York, The Guilford Press.
- *et al.* (2006), «Acceptance and Commitment Therapy: Model, processes and outcomes», *Behavior Research and Therapy*, vol. 44, pp. 1-25.
- LUTKENHOUSE, J. M. (2007), «The case of Jenny: A freshman collegiate athlete experiencing performance dysfunction», *Journal of Clinical Sport Psychology*, vol. 1, pp. 166-180.
- MARTÍN, C., y S. MÁRQUEZ (2008), «Relación entre estilo de liderazgo del entrenador y rendimiento en la natación sincronizada», *Fitness and Performance Journal*, vol. 6, pp. 394-397.
- RUIZ, F. J. (2006), «Aplicación de la Terapia de Aceptación y Compromiso (ACT) para el incremento del rendimiento ajedrecístico. Un estudio de caso», *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, vol. 6, pp. 77-97.
- (2010), «A review of Acceptance and Commitment Therapy (ACT) empirical evidence: correlational, experimental psychopathology, component and outcome studies», *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, vol. 10, pp. 125-162.
- y M. C. LUCIANO (2009), «Eficacia de la Terapia de Aceptación y Compromiso (ACT) en la mejora del rendimiento ajedrecístico de jóvenes promesas», *Psicothema*, vol. 21, pp. 347-352.
- WILSON, K. G., y M. C. LUCIANO (2002), *Terapia de Aceptación y Compromiso (ACT). Un tratamiento conductual orientado a los valores*, Madrid, Pirámide.

# PERCEPCIONES Y CREENCIAS SOBRE EL ÉXITO EN FUTBOLISTAS ADOLESCENTES

Pablo Usán Supervía

## 1. Introducción: la teoría de las metas de logro

Durante los últimos años, la teoría de metas de logro se ha mostrado como uno de los modelos teóricos que más aportaciones ha efectuado a la comprensión de los patrones cognitivos, conductuales y emocionales relacionados con el logro de los estudiantes en las clases de Educación Física (Cervelló y Santos-Rosa, 2000; Duda, 1999; Pappaioannou, 1995; Treasure y Roberts, 2001).

La idea principal de esta perspectiva es que el individuo es percibido como un organismo intencional, dirigido hacia una meta que opera de forma racional (Nicholls, 1984). El modelo de metas de logro asume que los individuos en contextos de ejecución, como el deporte y el ejercicio, están motivados para la obtención de éxito, consistiendo este éxito en demostrar competencia y habilidad (Dweck, 1986). Sin embargo, el significado de habilidad puede variar de una persona a otra. La perspectiva de metas de logro no considera que la habilidad sea un constructo unidimensional. Defiende que existen dos concepciones de lo que es habilidad y, a partir de ellas, se desarrollan otras tantas perspectivas de metas fundamentales y que son perseguidas por los sujetos en contextos de ejecución (Nicholls, 1984).

La primera concepción de habilidad se basa en los procesos de comparación social, donde el individuo juzga su capacidad en relación a los

otros. El éxito o fracaso dependen de la valoración subjetiva que resulte de comparar la habilidad propia con la de otros «relevantes». Se dice que estos sujetos están orientados al ego. La segunda se produce cuando las acciones de los individuos se dirigen hacia el aprendizaje, hacia una ejecución de maestría y perfeccionamiento. En este caso, las concepciones de habilidad son autorreferenciales y dependientes del progreso personal. El éxito o el fracaso dependen de la valoración subjetiva de si el deportista actuó con maestría, si aprendió o si mejora en una tarea. Los sujetos que utilizan este segundo concepto se dice que están orientados a la tarea (Ames, 1992; Dweck, 1986; Nicholls, 1984).

La orientación al ego se relaciona con la creencia de que intentar superar a los demás compañeros e intentar ser el mejor son las causas que llevan a conseguir el éxito (Nicholls *et al.*, 1985). La orientación a la tarea se relaciona con la creencia de que el trabajo duro, intentar comprender la información antes que memorizarla y cooperar con los iguales son los factores que determinan el éxito.

En el terreno deportivo, existe un gran cuerpo de conocimientos que ha mostrado que las orientaciones de meta están relacionadas con patrones motivacionales característicos. De esta manera, se han investigado, entre otros aspectos, las relaciones que las orientaciones de meta (ego y tarea) tienen con otras variables motivacionales, como son las creencias sobre las causas de éxito en el deporte (Cervelló, 1996); la satisfacción con los resultados deportivos (Treasure y Roberts, 1994); la diversión con la práctica deportiva (Duda y Nicholls, 1992); o la preferencia por tareas con diferente nivel de dificultad (Cervelló, 1999).

Estos trabajos han mostrado que la orientación a la tarea está relacionada con la creencia de que el éxito deportivo se consigue a través del esfuerzo y la cooperación con los demás, con la satisfacción de aquellos resultados que informan de la mejora y el progreso personal, con una mayor diversión en el deporte y con la preferencia por tareas con reto. La orientación al ego se ha relacionado con la creencia de que la principal causa del éxito deportivo es poseer una gran capacidad y utilizar técnicas engañosas, con la satisfacción de aquellos resultados que informan de la posesión de mayor capacidad en comparación con los demás, con el aburrimiento con la práctica deportiva y con la preferencia por tareas fáciles.

En relación con este marco teórico, realizamos un estudio durante la temporada 2011-2012, dirigido a 512 futbolistas en edad adolescente (14-19 años) provenientes de clubes federados (fútbol once base) de categorías cadete y juvenil de la provincia de Zaragoza. El objetivo principal era analizar la relación entre la percepción de éxito y creencias sobre las causas que llevan a él en el fútbol en las diferentes categorías deportivas en las que se encuentran participando los futbolistas. Para recoger datos se administraron el cuestionario sobre percepción de éxito (POSQ) (Roberts, Treasure y Balagué, 1998), compuesto por 12 ítems que miden la *orientación de meta disposicional a la tarea* (6) y la *orientación de meta disposicional al ego* (6), y el cuestionario sobre las creencias que llevan al éxito en el deporte (CCCED) (Duda y Nicholls, 1992), que consta de 14 ítems que miden creencias asociadas a *motivación/esfuerzo* (6), *habilidad normativa* (4) y *engaño* (4). Estos cuestionarios son fáciles de administrar y cualquier técnico que trabaje en fútbol —entrenadores, preparadores físicos, psicólogos/as— puede usarlos para evaluar las percepciones y creencias de los jugadores en relación con sus metas de logro, con el objetivo final de proponer intervenciones más certeras para mejorar la participación y el rendimiento de los futbolistas.

## 2. Percepciones de éxito orientadas hacia la tarea y creencias sobre sus causas: motivación y esfuerzo

Gracias al análisis de los datos, comprobamos que existe una relación significativa entre una percepción de éxito orientada hacia la tarea y una creencia sobre las causas que llevan a él: el esfuerzo y la motivación. Un cierto número de futbolistas encuestados creen que las causas que llevan al éxito en el fútbol dependen de factores como el esfuerzo y la motivación. Son futbolistas que idealizan el éxito deportivo en la habilidad o competencia, en el progreso en la realización de la actividad y que poseen criterios de comparación autorreferenciales en la valoración de su maestría, aprendizaje o mejora en base a una regulación interna, estable y propia de cada uno. De los resultados del estudio se desprende que hay un grupo de futbolistas que poseen valores intrínsecos en su conceptualización del éxito deportivo orientados hacia el trabajo, esfuerzo y dedicación personal en aras del progreso y desarrollo de la actividad que desarrollan.

Cuando hablamos de las diferentes categorías deportivas en las que juegan, observamos que en División de Honor Cadete y Juvenil (las categorías de máximo nivel) los jugadores mostraron prevalencias más altas en percepciones de éxito orientadas hacia la tarea, con lo que dichos jugadores manifestaban un grado de competencia autorreferencial en el desarrollo de la práctica deportiva denotando su preferencia por criterios internos y estables. En la categoría menos cualificada, tercera cadete, lo que parece probable es que los futbolistas doten de mayor significado a su competición en materia de progreso, maestría y diversión en detrimento de mayores aspiraciones competitivas.

Numerosos estudios constatan dichos resultados aportando otras consideraciones, como son una mayor diversión por la práctica de la actividad física y motivación intrínseca (Cervelló, Escartí y Balagué, 1999), satisfacción personal con los resultados obtenidos (Cervelló, Fuentes y Sanz, 1999) y menor aburrimiento en el deporte (Balaguer, Castillo y Duda, 2002).

### 3. Percepciones de éxito orientadas hacia el ego y creencias sobre sus causas: habilidad normativa y engaño

En el estudio que realizamos se constató también una relación significativa entre una percepción de éxito orientada hacia el ego y unas creencias sobre las causas que llevan a él basadas en la habilidad normativa (factores relacionados con la posesión de dominio o destreza de una persona en una actividad) y el engaño (entendido como la utilización de técnicas engañosas en el desarrollo de una actividad). De esta manera, nos encontramos con otro patrón de futbolistas que fundamentan la conceptualización del éxito deportivo en la tendencia a utilizar criterios subjetivos de comparación social externa, inestable y extrínseca. Hay adolescentes que poseen un concepto de éxito basado en la posesión de mayor capacidad que los demás (en términos innatos o adquiridos), considerando que el éxito en el deporte tiene como finalidad el hecho de conseguir un mayor estatus social respecto al resto de compañeros. Se encontró que este tipo de jugadores compiten en las divisiones más altas: División de Honor Cadete y Juvenil. Al igual que antes, diferentes estudios apoyan dichos resultados incorporando otras apreciaciones,

como son un menor compromiso y adherencia hacia la práctica deportiva (Balaguer, Castillo y Duda, 2003) y menor diversión (Salinero, Ruiz y Sánchez, 2006).

#### 4. Orientaciones prácticas para técnicos

Los datos obtenidos sobre las orientaciones motivacionales, la percepción y las creencias de los futbolistas sobre el éxito orientan la intervención psicológica. No cabe duda de que los futbolistas orientados hacia la tarea presentan unos comportamientos adaptativos más apropiados que los orientados al ego. Las orientaciones prácticas que exponemos a continuación tienen como objetivo crear, una vez aplicadas, el fomento de percepciones orientadas hacia la tarea ligadas en buena medida, y según las investigaciones, a una mayor diversión y progreso personal así como a un alto grado de motivación y esfuerzo.

##### Tareas y actividades a realizar

- Diseñar tareas de aprendizaje variadas. Para trabajar un contenido es aconsejable realizar diferentes ejercicios y juegos que contengan los mismos objetivos pero cuya forma y estructura sea diferente para, así, hacer las tareas amenas y desafiantes.
- Tareas a realizar con un marcado carácter de progreso o reto personal. Las tareas deben seguir una progresión en dificultad para que el futbolista sea consciente de su progreso personal y no se vea en la necesidad de compararse con otros.
- Utilizar juegos y ejercicios cooperativos. Con este tipo de actividades se mejora la cohesión del grupo y la relación entre los deportistas. Además, este tipo de tareas fomentan la participación, favoreciendo un clima orientado hacia el aprendizaje en lugar de hacia la competitividad.
- Implicación activa hacia la tarea a realizar y libertad de decisión. Se trata de conseguir que los sujetos se impliquen en la tarea y participen activamente.
- Plantear objetivos a corto, medio y largo plazo. Resulta necesario que en los entrenamientos se establezcan estos tipos de objetivos, conocidos por los propios futbolistas. Para conseguir una orienta-

ción motivacional adecuada tiene un gran valor que los deportistas comprendan las actividades que realizan, los beneficios a corto, medio plazo y que aprendan a plantearse estos tipos de objetivos para la práctica de actividad física.

### Autoridad del entrenador

- Utilizar adecuadamente los estilos de enseñanza. El entrenador debe saber qué estilo utilizar en las situaciones que se le planteen, en función de sus características personales, de los rasgos del grupo de deportistas ante el que se encuentre y de las peculiaridades de la situación. La combinación de los estilos de enseñanza dará lugar a la mejora del clima motivacional.
- Permitir a los alumnos la toma de ciertas decisiones en su aprendizaje. Relacionado con los estilos de enseñanza que utilicemos y la aplicación personal que hagamos de esos estilos. Sin embargo, hay que ser cautos respecto a esta cuestión y tener muy claro cuáles van a ser las funciones de los alumnos dentro de los papeles de liderazgo que les proporcionemos.
- Ayudar a los deportistas a desarrollar técnicas de autocontrol y autodirección. El entrenador debe tener cierta información al respecto y transmitirla para que los jugadores aprendan no solo a aplicarlas en el terreno deportivo, sino también en sus estudios, tiempo libre, etc., disponiendo de mayor autonomía y capacidad de decisión.

### Reconocimiento, recompensas y castigos

- Utilizar recompensas antes que castigos. Debemos tener en cuenta que a todas las personas les gusta más recibir un refuerzo que un castigo. Por tanto, es preferible que un entrenador utilice un buen sistema de recompensas.
- Asegurar las mismas oportunidades para la obtención de recompensas. Nuestro cometido es ser consciente de que tratamos a todos los futbolistas por igual, sin discriminaciones ni preferencias. Algunos de los principales problemas que surgen en el equipo se deben a un trato diferente del entrenador respecto a otros jugadores.
- Fomentar las recompensas intrínsecas de la propia práctica deportiva.

- Establecer las recompensas y castigos al inicio de la temporada para evitar situaciones conflictivas entre los jugadores y evitar problemas que puedan desestabilizar el grupo. Además, si cada jugador conoce las normas y los criterios que se van a seguir para los castigos y las recompensas, podrá adecuar su conducta de antemano a las exigencias que les propongamos.

### Correcciones y *feedback*

- Ofrecer un *feedback* adecuado a cada situación. Es importante que el entrenador conozca los diferentes tipos de *feedback* que existen y seleccione el más adecuado para cada contexto y nivel de los alumnos.
- Corrección y *feedback* sobre el progreso individual y mejora. El entrenador debe informar a sus jugadores de su actuación durante las sesiones. Esa realimentación debe realizarse en función del progreso individual del deportista, basándonos siempre en su capacidad. Por ejemplo, no resulta acertado decirle a nuestro jugador más técnico que ha estado muy bien en la tarea porque ha sido el que menos pases ha fallado, cuando por sus características podría haber errado todavía en menos ocasiones.
- Utilizar *feedback* positivo con asiduidad. Resulta muy beneficioso ofrecerlo de manera personalizada e individualizada. Asimismo, es muy interesante utilizar un enfoque constructivo a la hora de corregir. Para ello es aconsejable que, antes de corregir, digamos al futbolista algo que ha hecho bien, seguido de lo que no ha hecho tan bien, animándole a que vuelva a intentarlo.
- Utilizar criterios relativos al progreso personal y dominio de tareas. La evaluación resulta un criterio clave para conseguir un clima de implicación en la tarea. Por ello, debemos utilizar criterios objetivos basados en el progreso individual que se pongan de manifiesto cuando el sujeto domina la tarea que le proponemos.
- Implicar al sujeto en la autoevaluación. Si conseguimos su participación, conseguiremos una mayor implicación en la actividad que realiza. Por ejemplo, si tras realizar un ejercicio de pase en carrera pedimos al sujeto que evalúe su conducta, lograremos que se implique de nuevo en la tarea, de forma cognitiva, al buscar la razón de sus errores.



## Agrupaciones

- Agrupar a los futbolistas de forma flexible y heterogénea. En la mayoría de ejercicios y tareas, y debido a su especificidad y complejidad, es importante utilizar, en la medida de lo posible, diferentes tipos de agrupamientos en diferentes partes de la sesión. El hecho de variar los integrantes de los grupos ayuda a mejorar el nivel de implicación en la tarea del individuo, ya que no se siente estancado en un determinado rol y permite mejorar las relaciones sociales entre todos los componentes del grupo.
- Posibilitar múltiples formas de agrupamiento y utilizar métodos adecuados de formación. En relación con lo dicho anteriormente, se intentará variar las formas de agrupamiento. Así hacemos la tarea más amena y ofrecemos a los deportistas la oportunidad de implicarse más en la actividad que realizan. Para ello, podemos aprovechar el calentamiento para formar grupos como queramos nosotros, dejarles libertad (siempre de manera coherente), o de la forma que se nos ocurra para darle variabilidad a nuestra actuación.

## A modo de conclusión...

En el contexto de la teoría de la orientación de logro hemos estudiado el tipo de orientaciones motivacionales y las percepciones y creencias de los futbolistas jóvenes aragoneses sobre el éxito en el fútbol. Como hemos expuesto, los hay que orientan su actividad hacia la tarea y los hay que lo hacen hacia el ego. A nuestro juicio, los futbolistas deberían poseer la primera orientación y no la segunda, ya que, en este segundo caso, el abandono de la práctica del fútbol puede ser una consecuencia (al igual que otras que hemos mencionado). Así pues, los técnicos que trabajan en un equipo de fútbol podrán evaluar las orientaciones de sus jugadores para planificar una intervención concreta destinada, si fuera necesario, al incremento de orientaciones hacia la tarea. Con este propósito, hemos propuesto algunas ideas para planificar estas intervenciones aplicadas —en relación con las tareas, con la autoridad del entrenador, con las recompensas, el *feedback* y las agrupaciones— en el contexto general del entrenamiento y generar una adecuada percepción sobre el éxito.

## Bibliografía

- AMES, C. (1992), «Metas de ejecución, clima motivacional y procesos motivacionales», en G. C. Roberts (ed.), *Motivación en el deporte y el ejercicio*, Desclee De Brouwer, Biblioteca de Psicología, pp. 197-214.
- BALAGUER, I., J. CASTILLO y J. L. DUDA (2002), «Las perspectivas de meta de los adolescentes en el contexto deportivo», *Psicothema*, 14 (2), pp. 280-287.
- J. CASTILLO y J. L. DUDA (2003), «Interrelaciones entre el clima motivacional y la cohesión en futbolistas cadetes», *EduPsykhé*, 2, pp. 243-258.
- CERVELLÓ, E. M. (1996), *La motivación y el abandono deportivo desde la perspectiva de las metas de logro*, Servei de Publicacions de la Universitat de València.
- (1999), «Variables psicológicas relacionadas con la elección de tareas deportivas con diferente nivel de dificultad. Consideraciones para el diseño de programas motivacionales de entrenamiento psicológico en el deporte», *Motricidad*, 5, pp. 35-52.
- A. ESCARTÍ y G. BALAGUÉ (1999), «Relaciones entre la orientación de meta disposicional y la satisfacción con los resultados deportivos, las creencias sobre las causas de éxito en deporte y la diversión con la práctica deportiva», *Revista de Psicología del Deporte*, 8 (1), pp. 7-19.
- J. FUENTES y D. SANZ (1999), «Un estudio piloto de las características motivacionales de los tenistas y de los tenistas en silla de ruedas en competición», *Apunts*, 58, pp. 73-78.
- y F. J. SANTOS-ROSA (2000), «Motivación en las clases de Educación Física: un estudio de la perspectiva de las metas de logro en el contexto educativo», *Revista de Psicología del Deporte*, 9 (1-2), pp. 51-70.
- DUDA, J. L. (1999), «El clima motivacional y sus implicaciones para la motivación, la salud y el desarrollo de los desórdenes de alimentación en gimnastas», *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9, pp. 7-23.
- y J. G. NICHOLLS (1992), «Dimensions of achievement motivation in schoolwork and sport», *Journal of Educational Psychology*, 84, pp. 290-299.
- DWECK, C. S. (1992), «Motivational processes affecting learning», *American Psychologist*, 41, pp. 1040-1048.
- NICHOLLS, J. G. (1984), «Conceptions of ability and achievement motivation», en R. Ames y C. Ames (eds.), *Research on motivation in education: Student motivation*, Nueva York, Academic Press, 1, pp. 39-73.
- M. PATASHNICK y S. B. NOLEN (1985), «Adolescent's theories of education», *Journal of Educational Psychology*, 77, pp. 683-692.
- PAPAIIOANNOU, A. (1995), «Motivation and goal perspectives in children's physical education», en S. J. H. Biddle (ed.), *European perspectives on exercise and sport psychology*, Champaign, Human Kinetics, pp. 245-269.

- ROBERTS, G. C., D. C. TREASURE y G. BALAGUÉ (1998), «Achievement goals in sport: The development and validation of the Perception of Success Questionnaire» *Journal of Sport Sciences*, 16, pp. 337-347.
- SALINERO, J., G. RUIZ y F. SÁNCHEZ (2006), «Orientación y clima motivacional, motivación de logro, atribución de éxito y diversión en un deporte individual», *Apunts, Educación Física y Deportes*, 83, pp. 5-11.
- TREASURE, D. C., y G. C. ROBERTS (1994), «Cognitive and afective concomitants of task and ego goal orientations during the middle school years», *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16, pp. 15-28.
- y G. C. ROBERTS (2001), «Students' perceptions of the motivational climate, achievement beliefs, and satisfaction in physical education», *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 72 (2), pp. 165-175.

# FÚTBOL, FAMILIA Y ESCUELA: TRIANGULAR PARA GANAR

Jesús Jiménez Sánchez

Debuté en 1928 con el club deportivo Montpensier y pronto aprendí que la pelota nunca viene hacia uno por donde uno espera que venga. Eso me ayudó mucho en la vida.

(Albert Camus, premio Nobel de Literatura en 1957, en «Lo que le debo al fútbol»)

## 1. Introducción

El fútbol es un deporte colectivo y de competición, un espectáculo de masas mediatizado por los propios medios de comunicación, un negocio que maneja millones de euros y mueve voluntades, una ilusión colectiva («la Roja») y un símbolo de identidad, una válvula de escape y desahogo personal, un terreno abonado para airear filias y fobias, una pasión marcada a fuego en el corazón, un espacio recurrente como tema de discusión y muchas cosas más.

Pero, para millones de niños y jóvenes de todo el mundo, el fútbol es, ante todo, un sueño. En ese «teatro de los sueños» —incluso así se conoce al estadio (Old Trafford) del Manchester United— los niños no solo sueñan con las victorias de su equipo favorito, sino también con ser ellos mismos los actores y protagonistas de esas victorias.

Siempre han soñado. Muchos chavales de los años del desarrollismo español soñaban con ser futbolistas, se sabían de carrerilla las alineaciones de sus equipos, coleccionaban cromos y le daban patadas a un balón de cara a una portería delimitada simplemente por dos palos verticales. Casi todos los niños de ahora también sueñan con ser futbolistas. Incluso en Santa Rosa de Calchines (Argentina, cerca de Rosario) existe un club infantil que se denomina «El sueño del pibe». Pero hay una diferencia

sustancial de un tiempo a otro: los de antes soñaban con ser futbolistas, pero sabían que no lo serían, mientras que hoy sueñan con ser futbolistas profesionales y creen (o sus padres se creen) que pueden llegar a serlo.

Se ha producido una democratización de los sueños. Eso puede ser bueno, pero algunas metas se sitúan tan altas que resultan prácticamente inalcanzables. Plantearse «ser futbolista» exige mucho esfuerzo y, si no se llega, que es lo más probable, provoca frustración. Estamos hablando de niños, que pueden y deben soñar pero que están en proceso de maduración y, por consiguiente, las frustraciones pueden suponer un serio quebranto en su desarrollo personal.

En esos sueños y en ese esfuerzo por alcanzarlos, el niño no está solo. Imaginemos un triángulo. En cada uno de sus vértices están la familia, la escuela y el fútbol. Puede ser equilátero, isósceles o escaleno, según la longitud de sus lados, pero el niño estará siempre en el baricentro o centro de gravedad del triángulo, punto donde se cruzan las tres medianas. No puede olvidarse, por tanto, que lo importante es el niño o el joven como persona antes que como futbolista, ni que tampoco se puede tratar a los niños como si fueran adultos, algo bastante habitual en el mundo del fútbol.

## 2. Lo primero: conocer al niño o al joven futbolista

Cuando se habla de psicología aplicada al fútbol conviene plantear, primero de todo, unas sencillas reflexiones sobre cómo es el niño o el joven en edad escolar partiendo de la psicología evolutiva.<sup>1</sup> En los manuales de psicología de los cursos de entrenadores que imparten las distintas federaciones autonómicas, una parte del temario se dedica al desarrollo psicológico del futbolista (intelectual y emocional). Por lo tanto, no está de más recordar de nuevo algunas cosas importantes.

Al referirnos a niños y jóvenes parece necesario hacer referencia explícita a la teoría constructivista de Jean Piaget, la teoría del desarrollo de Henri Wallon y la teoría sociohistórica de Lev Vygotsky, que proporcio-

---

1 Sobre psicología evolutiva existe abundante bibliografía, bien sean manuales generales, bien obras de los psicólogos que se citan, que puede consultarse.

nan abundante conocimiento sobre el desarrollo cognitivo, psicomotor y social del niño. Esos tres grandes psicólogos han tenido y tienen una influencia decisiva en la educación actual, y sus reflexiones sobre las capacidades cognitivas (Piaget), las emociones (Wallon) o la interacción social (Vygotsky) bien pueden aplicarse también al mundo del fútbol infantil y juvenil.

Conviene recordar que estamos hablando de niños que comienzan a participar en competiciones hacia los siete u ocho años como prebenjamines y continúan en las categorías de benjamín, alevín, infantil, cadete y juvenil. En ese tiempo, el niño pasa de las operaciones concretas a las operaciones formales (Piaget), del estadio categorial (pensamiento sincrético) al estadio de la adolescencia (Wallon), y esa evolución ha de ser tenida en cuenta también en el fútbol, como se tiene en la escuela, pues la influencia del contexto social o entorno donde vive (Vygostky) resulta fundamental para su desarrollo personal.

Las reglas del fútbol serán las mismas, pero en cada edad hay una diferente forma de enfocarlo. No solo porque los campos sean más pequeños y el tiempo de juego reducido o la competición sea de ámbito local o regional. El niño está desarrollándose física, intelectual y emocionalmente y cada cual tiene distinto grado de maduración física y mental.

Hay diferencias y tenemos que contar con ellas: no puede ser igual el trato que se da a un equipo de benjamín que a uno de cadete. Para entender esas diferencias y, en consecuencia, poder contribuir al desarrollo madurativo del niño, viene muy bien tener conocimientos técnicos de psicología, además de mucho sentido común. Si tratamos a un chaval de diez años como un niño en casa y luego lo tratamos como a un adulto cuando se calza unas botas de fútbol, podemos estar favoreciendo una distorsión de su personalidad que tendrá influencias negativas en su futuro.

En el centro del triángulo que forman la familia, la escuela y el fútbol está el joven futbolista. Pero cada uno es diferente y, además, juega y convive con otros, también diferentes, que juntos forman un equipo. Porque de eso se trata, de que cada cual desarrolle su propia personalidad plena y libremente, pero de forma que el grupo humano crezca como grupo y permita que cada cual se desarrolle a su ritmo.

Veamos ahora, por tanto, qué sucede en cada uno de los vértices del triángulo (familia, escuela y fútbol) y veamos cómo esas tres instituciones o «mundos» diferentes influyen en el niño o el joven, que es a la vez hijo, alumno y futbolista en ciernes.

### 3. La escuela y el fútbol

El informe<sup>2</sup> que, coordinado por Jacques Delors, ofrecía a la Unesco una comisión internacional para la educación en el siglo *xxi* recalca que la educación se asentaba en cuatro pilares fundamentales: aprender a aprender, aprender a hacer (competencias), aprender a convivir y aprender a ser (valores). Conseguir esos objetivos es la misión de la escuela como institución, entendida como educación a lo largo de la vida y en todos los niveles de enseñanza, y debe ser también objetivo fundamental del fútbol infantil y juvenil.

La relación de la escuela con el fútbol hay que plantearla en dos dimensiones: la curricular y la formación en valores. El actual currículo escolar<sup>3</sup> se organiza en torno a la adquisición de competencias, exactamente igual que sucede en otros países europeos. La Unión Europea ha identificado ocho competencias básicas que debe desarrollar un joven al finalizar la educación obligatoria, para poder lograr su realización personal, la ciudadanía activa, incorporarse a la vida adulta de forma satisfactoria y ser capaz de desarrollar un aprendizaje permanente a lo largo de la vida.

Esas competencias básicas son la competencia en comunicación lingüística, matemática, en el conocimiento y la interacción con el mundo físico, en el tratamiento de la información y competencia digital, social y ciudadana, cultural y artística, para aprender a aprender y autonomía e iniciativa personal.

---

2 La propuesta de ese informe a la Unesco ha servido de base para las reformas educativas realizadas en los últimos años en la mayor parte de los países de la Unión Europea.

3 Real Decreto 1513/2006, de 7 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas de la Educación Primaria (*BOE* n.º 293, de 8 de diciembre) y Real Decreto 1631/2006, de 29 de diciembre, por el que establecen las enseñanzas mínimas correspondientes a la Educación Secundaria Obligatoria (*BOE* n.º 5, de 5 de enero de 2007).

Las distintas áreas y materias del currículo tienen que contribuir al desarrollo de esas competencias. No existe una relación unívoca entre la enseñanza de determinadas áreas o materias y el desarrollo de ciertas competencias. Cada una de las áreas contribuye al desarrollo de diferentes competencias y, a su vez, cada una de las competencias se alcanzará como consecuencia del trabajo en varias áreas y materias.

El fútbol puede ser un buen centro de interés para el aprendizaje y el desarrollo de varias de esas competencias. Aquí confluyen la psicología y la pedagogía: partir de los intereses del niño (motivación) para que el niño o el adolescente vaya construyendo sus propios aprendizajes (constructivismo) en relación con los demás.

El primer ámbito donde puede estudiarse el fútbol, junto con otros deportes, es en el área de Educación Física. Esta es una materia que ha dejado de ser «maría», por emplear una vieja terminología ya en desuso, para ser un área más del currículo escolar de las etapas de *Educación Primaria y Educación Secundaria Obligatoria* (ESO). Uno de los objetivos establecidos en la Ley Orgánica de Educación (LOE),<sup>4</sup> tanto para primaria como para secundaria, es «utilizar la educación física y el deporte como medios para favorecer el desarrollo personal y social». La percepción espacio-temporal, la sincronización de los movimientos, la adquisición de hábitos básicos de higiene corporal y alimentarios, el aprendizaje y respeto de las reglas del juego o el reconocimiento y valoración de las personas que participan en el juego son contenidos del área de Educación Física que pueden aplicarse a todos los deportes, especialmente al fútbol. Pero el fútbol no puede ser objeto de estudio solo en el área de Educación Física y por el profesor de Educación Física. El fútbol puede estudiarse en muchas otras áreas.

En el área de Lenguaje puede estudiarse el lenguaje propio del fútbol. Abundan los extranjerismos incorporados con normalidad a nuestra lengua, desde la misma palabra *fútbol* (*football*) a anglicismos (*corner*, *manager*, *penalty*, *hat-trick*, etc.), galicismos (*debut*, *premiere*, etc.), italianismos (*tifosi*) y muchos otros modismos incorporados en los países his-

---

<sup>4</sup> Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE) (BOE n.º 106, de 4 de mayo de 2006).



panoamericanos, principalmente a través de los medios de comunicación. El propio lenguaje de los medios da mucho juego para analizar en clase, desde figuras retóricas, como metáforas más o menos acertadas («tocó el cielo con un golazo») o metonimias («golpea el cuero», «el línea», etc.), hasta expresiones curiosas («inicia la penetración») y recursos de todo tipo, incluso de la mitología («el cancerbero», monstruo-perro que guardaba la puerta del Hades, el infierno griego) y con referencias a la épica (los himnos). O esas «declaraciones» de futbolistas y entrenadores, plagadas de tópicos («no hay enemigo pequeño»), cuando no de obviedades («jugamos once contra once») que, si se utilizase la moviola, igual valdrían para un partido de hoy que para otro jugado hace tres años. Incluso pueden estudiarse en el aula las expresiones propias del fútbol («estar fuera de juego») que luego hemos trasladado al lenguaje cotidiano.

O por señalar otra área de enseñanza, la de Matemáticas. El fútbol da mucho juego para trabajar en el aula tiempos y distancias, figuras geométricas (triangulación, el rombo en el centro del campo, parábolas que traza el balón en una falta, los rondos con la pelota, etc.), estadísticas, probabilidades, etc.

O las Ciencias Sociales. Desde la localización de los equipos y los viajes de las competiciones sobre un mapa hasta la historia de un equipo y sus referencias a las señas de identidad de una ciudad o región. Son curiosos ciertos anuncios televisivos que identifican a jugadores con los gladiadores romanos.

Incluso el Área Artística. Desde la simbología de los equipos (camisetas, escudos, etc.) hasta la señalética de los campos de fútbol o desde la música marcial de los himnos hasta los cánticos de los hinchas.

Y, por supuesto, en la lengua extranjera, fundamentalmente en inglés. Si tener conocimiento de idiomas y dominio de las tecnologías de la comunicación son competencias imprescindibles para cualquier personal en el mundo globalizado actual, lo es mucho más para quien aspira a ser futbolista.

El fútbol puede ser, por tanto, un elemento motivador para estudiar cualquier área de enseñanza. Pero su valor educativo más importante no está tanto en lo curricular sino como en cómo puede contribuir a la formación de la personalidad. Un estudio realizado entre aficionados al fútbol

por la Fundación de Estudios Sociológicos (FUNDES)<sup>5</sup> decía que, para el 90 % de los encuestados, el fútbol es un «agente de integración social», para el 67 % «contribuye a la formación de los jóvenes», y para otro 69 % «posibilita unir distintas identidades sociales y culturales». La propia FIFA ha afirmado en varias ocasiones que «el fútbol es una escuela de vida con un gran valor educativo, sobre todo para niños y adolescentes, quienes deben aprender a aceptar las derrotas con estilo y dignidad, armonizar en grupo, ser solidarios y alcanzar metas como equipo».

Esos valores ciudadanos están siempre presentes en la escuela, escenario reglado de la educación. Hay dos competencias básicas que hacen referencia explícita a esos valores: la competencia social y ciudadana y la competencia de autonomía e iniciativa personal. Son competencias que desarrollan habilidades sociales (entre otras, las de construir, aceptar y practicar normas de convivencia) y la aplicación de un conjunto de valores y actitudes personales interrelacionadas como la responsabilidad, la perseverancia, el conocimiento de sí mismo y la autoestima, la autocrítica, el control emocional, la capacidad de aprender de los errores, el trabajo en equipo, el espíritu de superación, etc.

En la escuela se trata de inculcar a los alumnos el valor del esfuerzo y la autosuperación, la adquisición de hábitos saludables, el desarrollo de la autonomía personal, el respeto a los demás, el cumplimiento de las normas y reglas o la capacidad de trabajar en grupo. En definitiva, se trata de educar. Y educar de forma global, no solo en la adquisición de conocimientos que se traducen en notas a final de curso, sino en valores que contribuyen a la formación y desarrollo como personas. Algunos siguen pensando que se puede llegar al profesionalismo en el fútbol sin necesidad de asistir al colegio. A nuestro juicio, el paso por la escuela influye muy favorablemente también en las capacidades de un joven como futbolista a través de todas las competencias que hemos enumerado en este apartado. No dudamos que ha habido jugadores que alcanzaron el

---

5 La Fundación de Estudios Sociológicos (FUNDES), fundación cultural privada presidida desde su creación en 1979 y hasta su muerte por el académico Julián Marías y con un patronato integrado por destacadas personalidades del mundo intelectual y universitario, realiza interesantes estudios sociológicos como el citado (2008) y edita su revista *Cuenta y Razón*.

profesionalismo habiendo abandonado el colegio temprano, pero también sabemos que ha habido miles de jugadores que, teniendo virtudes como tales, no han sido profesionales porque abandonaron el colegio temprano. Además, en el primero de los casos, ¿qué ocurre cuando ese jugador iletrado abandona el fútbol profesional? La ausencia total de capacidad intelectual merma su vida.

#### 4. El papel de la familia

El segundo vértice del triángulo son las familias. La familia es el primer y fundamental escenario de la educación. De poco servirá lo que se trabaje en la escuela o en el club deportivo si luego en casa los esquemas son diametralmente diferentes. De ahí que psicólogos y pedagogos insistan tanto en la necesaria colaboración entre familia, escuela y club. No podemos estar tejiendo una serie de valores en un escenario y destejiendo en el otro como si fuera la rueda de Penélope. De ahí que la formación a los padres sea primordial en cualquier club de fútbol. Sabemos que en el Real Zaragoza, S.A.D., lo hacen desde hace tiempo. Interaccionan con los padres como mínimo tres veces por temporada aconsejándoles sobre distintos temas de los que hablamos en este mismo apartado. Aconsejamos a todos los clubes, pues, que programen una relación profesional con las familias de los jugadores porque es una intervención fácil de realizar y muy provechosa para el club y para los familiares.

Los padres tienen una gran responsabilidad en la educación integral de sus hijos. Deben preocuparse por su progreso en los estudios, pero también por su desarrollo físico y mental, por su relación con sus compañeros y por inculcarles actitudes positivas ante la vida. ¿Cómo pueden ayudar los padres a un niño, alumno de un centro escolar, que juega en un equipo de fútbol? Principalmente en tres vertientes: colaboración con la escuela, ejemplo de conducta y ayuda para sus hijos.

En primer lugar, colaboración con la escuela. En algunos casos se plantea la disyuntiva entre fútbol y escuela, entrenar y estudiar. Es una falsa disyuntiva. No resulta tan difícil compatibilizar estudios y fútbol, al menos en los niveles anteriores a juvenil. Cada cosa a su tiempo, y hay tiempo para las dos cosas.

Lo primero que tiene que hacer una familia es ayudar a su hijo a que progrese intelectualmente y como persona. No olvidemos que estamos hablando de educación obligatoria hasta los dieciséis años, y a esa edad el joven ha debido adquirir una serie de conocimientos y herramientas mentales y sociales para desenvolverse en el mundo actual. Seamos realistas. La mayoría de los niños y jóvenes que juegan en categorías inferiores nunca llegarán a lucir la camiseta de un equipo de primera o segunda división. Pero luego serán adultos y tendrán que incorporarse al mundo laboral, y, para encontrar un trabajo, y más en esta compleja situación socioeconómica, es imprescindible una buena cualificación profesional unida a una serie de capacidades sociales.

Si se habla del tema con el profesor del centro escolar, seguramente entenderá que en un determinado momento, por un torneo por ejemplo, un alumno no haya hecho todos los «deberes» para casa. Pero esa no puede ser la tónica dominante ni pueden dejar de presentarse a un examen. Lo primero es el derecho a la educación y nadie puede conculcar ese derecho constitucional, ni siquiera sus propios padres y mucho menos un club de fútbol.

Un joven no puede convertirse en un «analfabeto funcional» porque se dedique en exclusiva a un deporte. Aunque todavía pueden encontrarse grandes futbolistas que apenas saben articular un discurso, son la excepción. Por suerte para el propio fútbol, cada vez hay más buenos jugadores que han pasado por aulas universitarias y muchos tienen un título superior universitario. Un futbolista necesita una buena preparación intelectual, saber idiomas, tener habilidades sociales, saber expresarse ante los medios de comunicación, etc. Hay que saber jugar de cabeza pero también hay que jugar con cabeza.

El fútbol puede ser una «inversión familiar» pero con un futuro incierto que depende de muchas circunstancias, y no solo de la valía del futbolista. A veces, una lesión o, sencillamente, las ideas de un entrenador son suficientes para truncar una trayectoria que apuntaba hacia el éxito. Pero no puede olvidarse que, para unos padres, la principal «inversión» es su hijo como persona.

En segundo lugar, ejemplo para con los hijos. Hay padres que piensan que tienen un Messi en casa, y ellos mismos se hacen castillos en el aire

sobre su futuro. Los niños sueñan con el fútbol, pero los padres deberían tener los pies en el suelo. Está bien animarles a dar lo mejor de sí mismos en el campo, pero no puede girar la vida familiar sobre el fútbol ni sobre ningún otro deporte. Si se gana, felicidad en casa, y si se pierde, malas caras.

¿Dónde está la madurez de ciertos padres? Los jóvenes futbolistas necesitan ayuda para relativizar las derrotas y las victorias (equilibrio emocional). Un padre ayuda mucho más a su hijo haciéndole reflexionar sobre lo que ha pasado en el partido, con la objetividad relativa que puede dar el cariño paterno, que cubriéndolo de alabanzas excesivas por un gol conseguido o recriminándole un fallo en una jugada en la que estaba solo ante el portero.

¿Qué decir de los padres que insultan al contrario en el campo? ¿Qué ejemplo dan a sus hijos? ¿Cómo se pueden extrañar de que ese niño insulte luego a sus hermanos en casa o a sus compañeros en la escuela? Animar, incluso «empujar», desde la grada está bien, pero la descalificación del contrario («písalo, chaval») o los insultos al árbitro están fuera de lugar. O ¿qué decir de esos padres que siempre critican el once seleccionado por el entrenador menos cuando salta al campo su hijo?

En tercer lugar, ayuda para sus hijos. Los padres realizan un esfuerzo personal para llevar a sus hijos a los entrenamientos y a los partidos. Que un hijo juegue al fútbol supone cambiar la dinámica familiar, y eso deben conocerlo y valorarlo sus propios hijos. Y conviene recordar que, en el caso de familias con hijos, todos y cada uno de ellos o ellas necesita su espacio y atención.

Pero cuando más necesitan los hijos a sus padres es en las dificultades, especialmente si fracasan. Cuando un niño «chupa banquillo» un partido tras otro o no lo promocionan al equipo superior necesita la ayuda de sus padres, especialmente importante si el adolescente tiene que dejar el fútbol por una lesión o, sencillamente, porque no cuentan con sus servicios. En el momento de la frustración tiene que estar la familia como refugio y ahí están los padres, que no pueden transmitir su propia frustración a sus hijos. Lo importante en estas edades es que se diviertan jugando al fútbol y que hagan amigos. Ahí deben estar los padres, atemperando el ego crecido del que siempre gana y animando al que fracasa.

## 5. El fútbol y la escuela

El tercer vértice del triángulo es el equipo de fútbol. El fútbol es un excelente vehículo de socialización y mucho pueden contribuir a esa socialización todas las personas implicadas en el mundo del fútbol, especialmente el entrenador, el «míster» (maestro, del latín *magister*) y su equipo técnico.

Pero hoy en día, como ya hemos dicho con anterioridad, el fútbol es mucho más que un espacio de socialización. Es pasión, mueve sentimientos de millones de personas; es opinión, pues todos (técnicos, aficionados y medios de comunicación) opinamos antes, durante y después de los partidos. La superespecialización lo ha convertido en una mercancía.

Todas estas características del fútbol profesional están también presentes en el fútbol escolar y juvenil. Hoy en día, los chavales no juegan en un equipo de fútbol solo por pasárselo bien. Comparten las mismas ambiciones que los jugadores profesionales, quieren destacar y subir a un equipo superior, pero están incluso más presionados, por la familia, por los estudios, por la incertidumbre de su futuro como futbolistas.

Centrémonos en el fútbol cadete-juvenil, cuando el fútbol requiere una mayor dedicación y, al mismo tiempo, los estudios exigen más atención.

### 5.1. La compatibilización de estudios y fútbol

Muchos chavales abandonan la práctica competitiva del fútbol a los 15 o 16 años por lesiones, fracaso de expectativas, por no soportar la presión, etc. Otros chavales abandonan los estudios por el fútbol, por la intensidad de entrenamientos, desplazamientos, etc. Esa deserción puede minorarse porque fútbol y estudios se pueden compatibilizar.

Para los deportistas de élite o de alto nivel se abrió la posibilidad de compatibilizar estudios y deporte en la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte (el Real Zaragoza ha colaborado con algunos futbolistas en la gestión del reconocimiento de deportista de nivel cualificado, del Gobierno de Aragón, con todas las ventajas que esto supone). Para los universitarios también existe la compatibilización de estudios y de la práctica deportiva, como reconoce el título XIV de la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOMLOU). El problema se presenta en los

niveles inferiores. Los futbolistas cadetes y juveniles no son considerados deportistas de élite y muchos no han llegado a la universidad. Sin embargo, la práctica del fútbol les requiere mucho tiempo de dedicación.

En algunas comunidades autónomas<sup>6</sup> se plantean ciertos beneficios para deportistas de alto nivel, alto rendimiento y de élite que cursan ESO o bachillerato, como la exención de la parte práctica o la adaptación curricular en la materia de Educación Física, la sustitución de una materia optativa por la práctica deportiva en bachillerato, la posibilidad de fragmentar el currículo de bachillerato en varios años, la agrupación de deportistas en el mismo centro cuando sea posible, la elección de horario cuando existan varios turnos en el centro educativo, la justificación de faltas en caso de competiciones (cuando a alguno de los jugadores del Real Zaragoza lo convoca la Selección Nacional, el club entra en contacto con el centro educativo para informar de la situación), la matrícula en enseñanza a distancia en el bachillerato o la incorporación de manera excepcional de alumnos de 16 años a las enseñanzas de adultos.

Este es un camino que se puede andar también para los jóvenes futbolistas que no obtienen la consideración de deportistas de élite. La LOE hace referencia permanentemente a la flexibilización del sistema educativo. En su preámbulo dice textualmente que «esa flexibilidad implica establecer conexiones entre los distintos tipos de enseñanzas, facilitar el paso de unas a otras y permitir la configuración de vías formativas adaptadas a las necesidades e intereses personales». Se habla también de la necesaria atención a la diversidad del alumnado y hay atención diferenciada en determinados casos (escolarización hospitalaria o domiciliaria).

Los beneficios otorgados a los deportistas de élite podrían plantearse en el fútbol juvenil, algunos incluso en el cadete, siempre que se respete de manera escrupulosa la vigente ordenación del sistema educativo. Será necesario buscar fórmulas para que puedan compatibilizar el fútbol con los estudios y evitar los fracasos, porque el triunfo en el fútbol no debe llevar emparejado el abandono escolar.

---

6 Un ejemplo que puede servir de referencia, entre otros, es la Comunidad Autónoma de Aragón. En este caso, consúltese la Orden de 18 de noviembre de 2008, del Departamento de Educación, Cultura y Deporte, por la que se aprueban los requisitos deportivos requeridos para la calificación de deportistas de nivel cualificado (BOA n.º 196, de 24 de noviembre).

Desde el propio centro educativo se pueden tomar medidas que favorezcan el agrupamiento de jóvenes futbolistas en un mismo centro de educación secundaria, posibiliten la elección de horario compatible con la dedicación a los entrenamientos o permitan recuperar las faltas de asistencia con motivo de competiciones. Desde la propia Administración educativa se puede autorizar la escolarización a distancia en educación secundaria o la matriculación de manera excepcional a los 16 años en enseñanzas de adultos, ámbito donde existe una gran flexibilidad organizativa y curricular.

## 5.2. El seguimiento educativo de los jóvenes futbolistas

Para hacer posible la compatibilización del fútbol con los estudios de educación secundaria se necesita un contacto estrecho entre el centro educativo y la familia o, en su caso, con el club o la residencia de jóvenes futbolistas.

En primer lugar, es conveniente que el joven futbolista lleve una planificación personal del tiempo semanal. Si la agenda escolar es un elemento importante para todo estudiante, lo es mucho más para el que tiene problemas de aprendizaje y necesita de apoyos extraescolares y para el que, aunque vaya bien en sus estudios, tiene una dedicación intensiva al fútbol al acabar el horario lectivo. Distribuir bien los tiempos no resulta fácil, pues, una vez acabado el período lectivo, hay que encajar en la agenda tiempos distintos en interés e intensidad: posibles «deberes» o trabajos para casa, entrenamientos y desplazamientos del club al domicilio y viceversa, refuerzos educativos particulares en determinados casos, tiempo para el descanso y la convivencia con la familia y los amigos, etc. De ahí que esa planificación o agenda debería ser consensuada y revisada por su familia y por el entrenador o equipo técnico del equipo de fútbol.

En segundo término, sería de desear que el joven futbolista presentase a su entrenador la ficha o *calendario de exámenes*. Eso le ayudaría a él mismo, ya que el entrenador podría exigirle un esfuerzo algo menor en tiempo e intensidad cuando se acumulen exámenes en una misma semana, por ejemplo, o tenga que estudiar con mayor profundidad una asignatura en la que tiene dificultades. En este punto volvemos a indicar que el Real Zaragoza realiza un seguimiento del rendimiento escolar de todos los jugadores del fútbol base. Los futbolistas entregan los boletines de las notas, que son examinados por los entrenadores respectivos y por el psicólogo del



club. En los casos más problemáticos —ausencias constantes injustificadas, rendimiento muy deficiente—, el club se pone en contacto con el instituto, con conocimiento del jugador y de su familia, y trata de colaborar en la mejora del rendimiento académico del futbolista. Para el Real Zaragoza, este rendimiento es fundamental por todos los motivos que hemos ido exponiendo a lo largo de este texto.

Por último, hay que tener en cuenta que todo alumno tiene asignado un profesor en su centro educativo que desarrolla una tutoría personalizada. En consecuencia, sería deseable que la familia o el tutor de la residencia de jugadores juveniles estableciese una relación periódica con ese profesor-tutor para realizar un seguimiento de su progreso educativo y, en casos de conflicto, tener conocimiento de incidencias de conducta y convivencia en el centro educativo. Así se podrían atajar a tiempo las dificultades de todo tipo que pueda tener el joven especialmente en periodos especialmente intensos de dedicación al fútbol, con lo que se evitaría una merma de su rendimiento escolar y mejoraría su situación afectiva tanto en el centro educativo como en el equipo de fútbol.

### 5.3. El trabajo psicológico con los jóvenes futbolistas

El trabajo psicológico con los jóvenes futbolistas se puede realizar desde diferentes instancias, pero no conviene olvidar el triángulo de familia, escuela y fútbol como marco general. Es decir, la preparación psicológica del joven futbolista no puede olvidar el importante papel que tiene la familia y la escuela en el desarrollo intelectual y emocional del jugador.

Como punto de partida, hay que hacer referencia a la teoría de las inteligencias múltiples. El fútbol potencia casi todos los tipos de inteligencias o habilidades cognitivas estudiadas por Howard Gardner:<sup>7</sup> inteligencia corporal y cinética, inteligencia visual y espacial, inteligencia lógica-matemática, inteligencia interpersonal (social) e inteligencia intrapersonal (conocerse a sí mismo).

En esa línea, especialmente en el fútbol juvenil, hay que potenciar el esfuerzo, la iniciativa, la disciplina (cumplimiento de normas y reglas), la

---

7 Sobre inteligencias múltiples existe una abundante bibliografía que, tomando como referencia a Gardner, estudia cada tipo de inteligencia y su aplicación a todos los ámbitos de la vida, en algunos casos con especial atención al deporte.

decisión, la tenacidad, la autoestima, la autosuperación (aprender de los errores), la creación de hábitos saludables, el trabajo en equipo (cooperación, solidaridad), el dominio de sí mismo (manejo del estrés) y la capacidad para asumir con entereza críticas y alabanzas e incluso para «defenderse» del acoso mediático que pueda producirse desde las gradas o desde algún medio de comunicación.

En definitiva, se trata de desarrollar armónicamente la personalidad del joven futbolista, tarea en la que participa el centro educativo y su entorno más próximo, formado por la familia y los amigos. En ese desarrollo de la personalidad desempeña un papel fundamental el equipo técnico y, singularmente, el entrenador. Además del psicólogo y otros profesionales de la educación y de la acción social que poco a poco se van incorporando a los clubes deportivos.

El fútbol es el único deporte que se juega exclusivamente con los pies, pero su estrategia es mental. Como escribió el novelista checo Milan Kundera, «el fútbol es un pensamiento que se juega, y más con la cabeza que con los pies». Es un deporte en el que lo psicológico tiene un papel importante. Sin competencia no hay fútbol, y la competencia produce victorias y derrotas, generando estrés emocional. Por eso es muy importante que entrenadores y cuantos se dedican al fútbol escolar y juvenil utilicen los conocimientos que nos proporcionan la psicología, la sociología y la pedagogía. Un entrenador no es un psicólogo, pero, además de saber de fútbol, sería de desear que tuviese ciertos conocimientos de psicología evolutiva y de psicología social y muchas de las competencias o habilidades de un pedagogo, pues está tratando con chavales en proceso de maduración que necesitan como referente la figura de un mediador que pueda entender sus problemas y ayudarles a buscar soluciones.

En los últimos años se ha progresado mucho en la formación de técnicos.<sup>8</sup> En la LOE se reconocen las enseñanzas deportivas como una formación profesional específica para la dirección de equipos deportivos. Esa formación profesional se organiza en tres niveles: primer nivel

---

8 Para ampliar documentación sobre enseñanzas relacionadas con el deporte, desde el graduado universitario a las enseñanzas deportivas de distintos niveles, consúltase la página web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte <[www.educacion.es](http://www.educacion.es)> y las de las comunidades autónomas.

(455 horas), que desemboca en un certificado; grado medio (565 horas), que otorga el título de Técnico Deportivo; y grado superior (875 horas), cuya superación proporciona el título de Técnico Deportivo Superior. Esas enseñanzas, organizadas en módulos, hacen referencia a las bases psico-pedagógicas de la enseñanza y del entrenamiento deportivo con objetivos tan explícitos en el campo de la psicología como «describir las principales características psicológicas de las distintas etapas del desarrollo y su influencia en la iniciación deportiva» o «aplicar técnicas básicas para la motivación de deportistas».

Existen, además, otros tipos de formación de técnicos, organizados por federaciones e incluso como estudios propios de alguna universidad, que también insisten en la formación psicopedagógica de los técnicos del fútbol.

Pero, además de esa formación técnica, todo entrenador de fútbol, y más de un equipo infantil o juvenil, necesita poseer una serie de cualidades personales, especialmente su capacidad de empatía y de gestión de las emociones para que pueda liderar un grupo de jóvenes. Si quiere motivar a sus jugadores, el buen entrenador tendrá que echar mano de técnicas utilizadas en pedagogía y psicología, y ser comedido ante los fallos cometidos en el terreno de juego o en los entrenamientos. Por otra parte, su ejemplo, su serenidad y su sentido común son fundamentales para que el grupo funcione como equipo. En realidad, el entrenador es un psicopedagogo que tiene que resolver conflictos, saber manejar el estrés y ayudar al desarrollo social del joven. De ahí que tenga que estar en contacto permanente con la familia del joven y, si es posible, con el centro escolar.

## A modo de conclusión

El fútbol es un sueño. Los niños aprenden, entre otras cosas, por imitación. Imitan a los grandes jugadores en la celebración de un gol, estampando su número en la camiseta e incluso vistiéndose o peinándose como las estrellas. Su ejemplo y el de sus profesores, sus padres y sus entrenadores es fundamental para un desarrollo armónico de su personalidad.

«Educa la tribu entera», dice un aforismo africano. Los jóvenes futbolistas necesitan ver pautas de conducta responsables en todas aquellas personas y organismos que componen o giran en el universo del fútbol, desde las estrellas mediáticas a los propios medios de comunicación.

Escuela, familia y fútbol son los tres vértices de un triángulo que tienen que estar unidos por los lados. En el centro está el niño y cuanto menor sea la distancia de un vértice a otro, mejor que mejor. Ningún psicólogo que trabaje en un club de fútbol lo puede olvidar: el trabajo con los padres y la relación con los centros educativos es primordial.

Para un niño el fútbol es ilusión, deseo de agradar, motivación para alcanzar logros y necesidad de autoafirmarse. Una investigación desarrollada en la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM) planteaba estos indicadores al valorar los objetivos de la actividad deportiva, especialmente la que se desarrolla en torno al fútbol: diversión, esfuerzo, relaciones sociales, juego limpio, control emocional y respeto a las normas. Todos esos objetivos pueden conseguirse con la práctica ordenada del fútbol como competición, incluso en edades tempranas.

El fútbol genera equipo, mejora las habilidades comunicativas, desarrolla la disciplina, potencia el liderazgo y sirve para gestionar mejor la alegría y la frustración. Es una buena «escuela de vida», pero educar a través del fútbol supone que no debe olvidarse todos los demás. El objetivo es conseguir que los jóvenes futbolistas sean ambiciosos en lo colectivo como equipo, pero generosos en lo individual como jugadores y como personas.

Necesitamos un modelo de fútbol infantil y juvenil competitivo que pueda «convivir» con el modelo educativo. Esa conjunción de modelos es posible si existe una buena triangulación entre familia, escuela y fútbol. Todos debemos tener presente que el joven futbolista no es un adulto y, mucho menos, un profesional del fútbol (aunque también las interacciones entre la familia, los estudios y los futbolistas profesionales deberían ir de la mano).

## Bibliografía

Gran parte de esta bibliografía no aparece a lo largo del texto, pero la aconsejamos para quien quiera profundizar en las cuestiones que hemos planteado.

BUCETA, J. M.<sup>a</sup> (2004), *Estrategias psicológicas para entrenadores de deportistas jóvenes*, Madrid, Dykinson.

CANTARERO, C. (2006), *Escuela de fútbol: del aprendizaje a la alta competición*, Madrid, Tutor.

- GARDNER, H. (2003), *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*, Barcelona, Paidós.
- GIMENO MARCO, F. (2000), *Entrenando a padres y madres... Claves para una gestión eficaz de la relación con los padres y madres de jóvenes deportistas. Guía de habilidades sociales para el entrenador*, Zaragoza, Gobierno de Aragón y Caja de Ahorros de la Inmaculada.
- GUILLÉN, F. (2003), *Psicopedagogía de la actividad física y el deporte*, Armenia (Colombia), Kinesis.
- GUTERMAN, T. (1996), «El fútbol en la escuela: aportes para pensar un encuentro», *Lecturas: Educación Física y Deportes*, año 1, n.º 2, septiembre, Buenos Aires.
- MARCE, X., P. GARCÍA DE LOS RISCOS y J. ROVIRA (2008), *¡Marca un gol, papá!: el libro que padres y madres necesitaban para entender mejor a sus hijos*, Barcelona, Bosch.
- ORTÍN, F. (2009), *Los padres y el deporte de sus hijos*, Madrid, Pirámide.
- PERIS, D. (2003), *Los padres son importantes... para que sus hijos hagan deporte*, Castellón, CD Castellón.
- RODRÍGUEZ DÍAZ, A. (2008), *El deporte en la construcción del espacio social*, Madrid, CIS.
- UNESCO (1996), *La educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación en el siglo XXI, presidida por Jacques Delors*, Madrid, Santillana.

# LA IMPORTANCIA DE LOS ESTUDIOS EN LAS JÓVENES PROMESAS DEL LEVANTE, U. D.

David Llopis Goig

## 1. Introducción

La práctica deportiva ha experimentado un incremento considerable en las últimas décadas. En este sentido, como ya hemos comentado en otros trabajos (Llopis, 2011), el número de niños y niñas que a edades tempranas manifiestan interés por practicar fútbol también ha ido en aumento. Las razones alegadas por los propios niños y jóvenes son múltiples y muy variadas: divertirse, mejorar sus destrezas y aprender otras nuevas, demostrar habilidades deportivas al compararse con otros, estar con los amigos y hacer nuevas amistades, experimentar la emoción y el reto de la competición, ganar, o el simple hecho de practicar un deporte.

Este deseo de los jóvenes unido a los cambios sociales y las transformaciones urbanísticas que se han producido en las ciudades provocó que el fútbol se dejase de practicar en las calles y se hiciera en las escuelas de fútbol: «organizaciones con unas características especiales de funcionamiento, en las que los protagonistas son los niños y jóvenes que, a través de la programación y realización de unas actividades diseñadas siguiendo unos principios psicopedagógicos, desarrollan sus cualidades personales a través del fútbol» (Llopis, 2010).

Sin embargo, pese a que los responsables de clubes deportivos son conscientes de que la preparación de un jugador debe contemplar los

aspectos técnicos, tácticos, físicos y psicológicos, son estos últimos los menos profesionalizados, quedando esta área relegada a actuaciones puntuales o simbólicas.

Además, el carácter educativo de las escuelas de fútbol no siempre se cumple y en ocasiones no contribuyen al desarrollo integral de los menores. De esta forma, llaman la atención algunas situaciones como, por ejemplo, la excesiva presión a la que en ocasiones se somete a los jóvenes deportistas, el preponderante protagonismo de la victoria, el papel perjudicial de la actitud de algunos padres, el abandono prematuro de la práctica deportiva, el descuido de los estudios al otorgar más importancia a la práctica del fútbol o la planificación de entrenamientos sin respetar algunos de los más fundamentales principios psicopedagógicos del aprendizaje deportivo.

Como profesionales de la psicología del deporte, defendemos la práctica deportiva como un instrumento idóneo para la formación integral de los futuros adultos, contribuyendo a fomentar estilos de vida saludables, valores adecuados y a dotarlos de recursos psicosociales para afrontar las distintas situaciones con las que los jóvenes se van a ir encontrando a lo largo de su desarrollo. Sin embargo, hemos de tener presente que el deporte por sí mismo no es necesariamente eficaz para cumplir estos objetivos. Diversas investigaciones han demostrado que el deporte no siempre produce beneficios en el desarrollo psicológico de los niños (Torregrosa y Cruz, 2006). Así, es importante tener presentes las aportaciones que la psicología del deporte puede realizar para contribuir a lograr los objetivos educativos de las escuelas de fútbol (Morilla y Gómez, 2009). Las contribuciones de esta disciplina, junto con las del resto de las ciencias del deporte, ayudarán al desarrollo integral del joven deportista y a que el fútbol sea un instrumento para su desarrollo.

Además, no debemos olvidar que todas las escuelas de fútbol no tienen los mismos objetivos: se pueden diferenciar las dirigidas al alto rendimiento y aquellas en las que predomina la vertiente recreativa. Esta diferenciación es muy importante ya que, si bien ambas son un instrumento al servicio del desarrollo integral de los menores, en las primeras uno de los objetivos prioritarios es «aprender a competir», algo que no debería ser tan importante en las escuelas con un carácter más recreativo.

En este sentido, las escuelas de fútbol (también denominadas *Categorías Inferiores* o *Cantera del club*) cobran un carácter especial cuando su objetivo principal es formar jugadores para el primer equipo de la entidad. En estos casos, la sección de fútbol base debe organizarse de forma que queden cubiertas las necesidades de los jóvenes futbolistas para su formación integral y para que en un futuro estos estén preparados para llegar al primer equipo.

Por todo estas razones, el Levante, U. D., desde la temporada 2010-2011, cuenta con un Área de Psicología cuyo objetivo principal es la planificación de un amplio conjunto de acciones que contribuyan a que la práctica del fútbol en las Categorías Inferiores del club sea un instrumento idóneo para la formación integral de futuros adultos, contribuyendo a fomentar estilos de vida saludables, valores adecuados y a dotarlos de recursos psicosociales para afrontar las distintas situaciones con las que los jóvenes se van a ir encontrando a lo largo de su desarrollo. Además, todo ello debe hacerse sin perder de vista que uno de los objetivos principales de las categorías inferiores de un equipo de fútbol profesional es formar jugadores y que aprendan a competir.

## 2. Área de Psicología del Levante, U. D.

Como se ha puesto de manifiesto en múltiples trabajos, el desarrollo de un joven deportista como persona y como jugador está condicionado por la influencia del denominado «triángulo deportivo», formado por el entrenador, el futbolista y sus padres. En este sentido, la relación del entrenador con los padres es clave para el éxito del joven futbolista, entendiendo por éxito su desarrollo integral como persona a partir del fútbol. Además de estos tres elementos del triángulo se debe también tener en cuenta a los directivos y a los árbitros, pasando a denominarse el «pentágono de la iniciación» (Dosil, 2004).

El Área de Psicología de Categorías Inferiores del Levante, U. D., dispone de un proyecto de trabajo en el que se especifican las áreas de intervención, los objetivos por áreas, la metodología de trabajo, los principios de funcionamiento y los recursos necesarios. A partir de esa planificación general, se elabora anualmente una programación del trabajo con la finalidad de cubrir las necesidades del futbolista en su formación integral.



En este sentido, al Área de Psicología del Levante, U. D., articula su funcionamiento en cinco líneas de trabajo fundamentales: 1) entrenadores y miembros del cuerpo técnico, 2) padres y madres, 3) futbolistas, 4) Categorías Inferiores como organización y 5) la sensibilización de la importancia del trabajo psicológico. A continuación, de forma sintética, presentamos las líneas generales de cada una de estas áreas.

## 2.1. Entrenadores y otros profesionales (personal sanitario, preparadores físicos, delegados, encargados de material, etc.)

Una parte fundamental del trabajo que se realiza desde el Área de Psicología del Levante, U. D., va dirigido a los entrenadores, dada la importancia que tienen y la necesidad de que aprendan o mejoren las diferentes estrategias psicológicas existentes (Buceta, 2004). El entrenador es el líder del equipo y en sus manos recae la responsabilidad de motivar y dirigir al grupo hacia los objetivos propuestos.

Por este motivo, el trabajo con los entrenadores es el área central del trabajo programado. Se realiza principalmente de dos formas:

- A través de reuniones generales.
- A través de reuniones individuales.

Además de los entrenadores, el resto de profesionales (delegados, encargados de material, preparadores físicos, personal sanitario...) que actúan sobre los jóvenes deportistas también tienen un peso importante, y, por ello, el Área de Psicología también debe diseñar acciones que contribuyan a mejorar la influencia que estos pueden tener sobre el desarrollo de los jóvenes.

## 2.2. Jugadores

Como hemos señalado anteriormente, uno de los objetivos principales de una escuela de fútbol es contribuir al desarrollo integral de sus participantes. Por ello, una parte de las acciones van dirigidas a fomentar el crecimiento personal y psicológico de los futbolistas. Este trabajo se lleva a cabo principalmente de dos formas:

- De forma directa, realizando un entrenamiento psicológico, especialmente con los jugadores de equipos de categoría infantil, cadete

- y juvenil que lo solicitan. En la mayoría de los casos, antes de iniciar este trabajo se establecen reuniones de coordinación con sus entrenadores para informarles de lo que se va a hacer, duración y objetivos, así como sus aplicaciones a los entrenamientos y los partidos. De forma similar, los padres también están informados de estos aspectos.
- De forma indirecta, a través de reuniones individuales y colectivas con los entrenadores se potencian sus recursos para poder manejar la presión y las distintas situaciones que se les presentan tanto en los entrenamientos como en las competiciones. La motivación, el desarrollo de habilidades de comunicación, el manejo de situaciones de estrés o la cohesión del grupo son aspectos de los que se benefician los futbolistas a través del trabajo que se realiza con los entrenadores.

### 2.3. Padres y madres

Al igual que sucede con los entrenadores, una de las figuras clave en el crecimiento deportivo y personal de los futuros futbolistas son sus padres. La influencia que ejercen sobre sus hijos es fundamental. Estos pueden crear un clima de apoyo o, por el contrario, ejercer una presión negativa sobre el menor.

El objetivo de trabajo con los padres y madres es que tomen conciencia de la influencia que ejercen sobre su hijo. A partir de ahí, se puede trabajar con ellos dotándoles de recursos, según las situaciones, para que la familia pueda desarrollar un clima motivacional y emocional adecuado para el desarrollo de sus hijos (Gimeno, 2003; Llopis, 2010).

### 2.4. Categorías Inferiores como organización

Una escuela de fútbol cuenta con diferentes equipos de fútbol 8 y fútbol 11. Esto supone un volumen grande de jugadores con sus correspondientes padres y madres, un grupo numeroso de técnicos, delegados, personal de mantenimiento y otros profesionales que conforman una organización compleja.

A esta importante estructura organizativa contribuye también el Área de Psicología con proyectos y acciones que ayudan a mejorar su organización y funcionamiento. Un aspecto concreto y muy importante es

el relacionado con la imagen y los valores que los deportistas adquieren a lo largo de su periodo formativo. En este sentido, es fundamental que aprendan a saber estar en los diferentes lugares en los que representen a la entidad: en un partido, en un entrenamiento, en una entrega de trofeos, en una recepción o ante un conflicto.

## 2.5. Investigación, sensibilización y difusión de la importancia de los aspectos psicológicos

La aplicación del conocimiento científico al fútbol permite mejorar el rendimiento deportivo de los jóvenes y favorecer un desarrollo integral de su personalidad. Existen numerosos estudios que analizan los efectos fisiológicos, biomecánicos y psicológicos relacionados con deportistas adultos. Sin embargo, en lo referente al deporte de iniciación y al fútbol base en particular no existen muchos trabajos de investigación que aporten datos importantes para la planificación del trabajo que se realiza en las diferentes áreas.

Desde nuestro punto de vista, consideramos fundamental desarrollar, al mismo tiempo que el trabajo psicológico, diversas investigaciones que ayuden a comprender mejor el fútbol base desde una perspectiva psicológica y que esta información sea útil para mejorar la influencia sobre los jugadores.

Por otra parte, consideramos muy importante también la difusión del trabajo que se realiza desde el Área de Psicología del Levante, U. D., tanto entre los agentes directos (padres, entrenadores, personal técnico, jugadores) como en la sociedad en general (medios de comunicación, comunidades profesionales...).

Es fundamental disponer de un proyecto sólido y coherente, estructurado en diferentes áreas, con sus respectivos objetivos y en el que se detalle la metodología de trabajo que se va a utilizar. Esta puede incluir acciones como, por ejemplo, reuniones de coordinación, detección de necesidades deportivas a través de la cumplimentación de cuestionarios, test y pruebas psicodeportivas, entrevistas y observación directa, sesiones de entrenamientos psicológico, formación de padres y madres, sesiones individuales de asesoramiento y orientación a padres y jugadores y entrenadores, y la elaboración de documentos formativos e informativos (Llopis, 2010).

Pero disponer de un proyecto no es suficiente. Es necesario que exista una planificación del trabajo, es decir, hay que establecer claramente qué es lo que se va a hacer en relación con cada una de las áreas de trabajo determinadas y en qué momento de la temporada. Establecer un plan de trabajo o planificación de la temporada permite, entre otros aspectos, poder analizar en cualquier momento si los objetivos y las acciones marcadas se están logrando, así como evaluar el trabajo que se ha realizado una vez finalizada la temporada, con el objetivo de establecer propuestas de mejora. En el siguiente apartado presentamos los datos fundamentales del Programa de Asesoramiento y Apoyo Académico incluido dentro del plan de trabajo del Área de Psicología de Categorías Inferiores del Levante, U. D.

### 3. Programa de asesoramiento y apoyo académico

#### 3.1. Justificación

Las razones que nos han llevado a poner en marcha este programa desde el Área de Psicología del Levante, U. D., son muy complejas y variadas. En primer lugar, como han puesto de manifiesto diferentes estudios, uno de los problemas principales que tiene nuestra sociedad es el denominado fracaso escolar. En torno a un 30% de los jóvenes fracasan en sus estudios. Las causas son múltiples y afectan a diferentes elementos que intervienen en las situaciones educativas. Sin embargo, mejorar la educación y el aprendizaje de nuestros jóvenes es un gran reto que deben asumir las diferentes organizaciones relacionadas con la educación. En este sentido, consideramos que Categorías Inferiores del Levante, U. D., tiene una función educativa y no puede dar la espalda a esta realidad, por lo que debe buscar estrategias que ayuden a mejorar el rendimiento escolar de sus integrantes. Además, en muchas ocasiones, los mensajes lanzados por personas que son significativas para los jóvenes, como es el caso de sus entrenadores, pueden tener una influencia muy poderosa.

El incremento considerable de los problemas de obesidad y los derivados de tener un estilo de vida sedentario y alimentación inadecuada en los jóvenes es otro problema importante de nuestra sociedad. En el caso de los jóvenes que practican algún deporte como el fútbol, este problema se presenta en proporciones que podríamos denominar anecdóticas, poco frecuentes. En este sentido, el fútbol es un buen instrumento para que los

jóvenes consoliden un estilo de vida saludable y que se conviertan en adultos activos. Sin embargo, en muchas ocasiones, los malos resultados académicos llevan a los padres a tomar la decisión de que sus hijos dejen de realizar la actividad que les gusta —especialmente cuando tienen que hacer largos desplazamientos para llegar a la ciudad deportiva—, pensando que de esta forma van a tener más tiempo para dedicarlo a los estudios. Piensan los padres, erróneamente en muchos casos, que la causa de que sus hijos vayan mal en los estudios es el tiempo que dedican al fútbol. Sin embargo, esto en muchos casos no es así. Por este motivo, ayudar a que los jóvenes deportistas organicen mucho mejor su tiempo puede contribuir a reducir las tasas de abandono deportivo.

Un tercer aspecto que deseamos resaltar es la importancia que para los niños y jóvenes tiene el fútbol y todo lo que le rodea. En general, asisten a los entrenamientos con gran interés y motivación, escuchan las opiniones de sus entrenadores y tienen en cuenta los consejos que les dan. En algunas ocasiones, esta importancia puede llegar a convertirse en perjudicial cuando, condicionados negativamente por las opiniones de sus propios padres, valoran más la práctica del fútbol que los estudios. En estos casos, los estudios son abandonados progresivamente al creer que el fútbol se va a convertir en una actividad profesional, es decir, en una fuente de ingresos importante. Desgraciadamente, el porcentaje de niños que llegará a ser profesional no supera el 5 %, incluso cuando estamos hablando de las categorías inferiores de un club profesional como es el Levante, U. D.

Finalmente, también consideramos que detrás de cada joven con problemas en los estudios hay diferentes causas y, por tanto, diferentes formas de ayudarle. En este sentido, consideramos importante tener en cuenta la tipología de alumnos con dificultades de aprendizaje que proponen Romero y Lavigne (2005). Estos autores establecen cinco tipos de alumnos atendiendo al tipo de factores implicados (personales, ambientales o derivados de la interacción persona-ambiente) y a tres criterios: gravedad, aspectos afectados y cronicidad. Según estos autores, los alumnos con dificultades para aprender se clasificarían en

- Alumnos con problemas escolares (tipo I). En este caso, los problemas se deben a factores externos. El grado de afectación es bajo y suele remitir de forma espontánea con un poco de ayuda. Es el caso del niño cuyo rendimiento académico disminuye ante un

- cambio como, por ejemplo, una modificación del horario laboral de los padres que implique que estos no le pueden dedicar tanto tiempo a ayudarle con sus deberes.
- Alumnos con bajo rendimiento escolar (tipo II). En este caso las causas externas se combinan con factores personales. Son casos con una gravedad moderada y afectan a diferentes áreas personales como la motivación o la autoestima. Es el caso del alumno al que no le gusta mucho estudiar y que además cree que lo suyo no son los estudios. Si a estos factores personales se le añade algún cambio externo, como una separación de los padres o alguna enfermedad de alguno de ellos, el rendimiento escolar puede verse sensiblemente afectado.
  - Alumnos con dificultades específicas de aprendizaje (tipo III). Son los casos de alumnos que tienen problemas de lectura, escritura y comprensión que influyen en el rendimiento escolar. La causa que los origina no es ambiental, aunque los factores educativos influyen en su desarrollo. Precisan intervención especializada prolongada y son recuperables con adaptaciones curriculares. Requieren un apoyo especializado, aunque también puede ser importante un cambio de actitudes y de respuestas familiares.
  - Alumnos con déficit de atención con/sin hiperactividad (tipo IV). En la actualidad, cada vez existen más alumnos diagnosticados con déficit de atención con/sin hiperactividad (TDAH). Esta problemática se debe a factores personales que se combinan con respuestas inadecuadas del entorno que lo agravan. Necesitan tratamiento farmacológico y psicoeducativo. Es importante que los entrenadores conozcan esta situación para poder establecer unas pautas de interacción que les ayuden a centrar su atención.
  - Alumnos con discapacidad intelectual límite (tipo V). Afectan a áreas importantes del desarrollo y mediante la estimulación ambiental se logran avances, aunque no la remisión del problema. Por sus características no suelen estar en escuelas de fútbol, aunque, en el caso de que se encuentren, deben ser tratados teniendo en cuenta sus necesidades educativas especiales.

Como se deduce de esta interesante clasificación, detrás de cada situación de fracaso escolar puede haber causas muy diferentes y, por tanto, no hay soluciones únicas a los problemas escolares. Los especialistas en

educación recomiendan diferentes tipos de intervenciones o recomendaciones según las características del alumno y las circunstancias que le han llevado al problema de rendimiento escolar.

En este sentido, los alumnos denominados con problemas escolares (tipo I) y con bajo rendimiento escolar (tipo II) necesitan realizar cambios en su organización y forma de estudiar para mejorar su rendimiento. Por este motivo, en muchas ocasiones, cuando estas orientaciones se dan desde un contexto como es el deportivo, refuerzan lo que desde el ámbito escolar y familiar ya se está transmitiendo. En ocasiones, unas palabras o consejos dichos por el entrenador o desde el Área de Psicología del club pueden tener más efecto que si estas palabras las pronuncian sus padres.

En ocasiones, cuando se trata de alumnos con problemas específicos de aprendizaje (tipo III), los padres necesitan entender que los problemas escolares de su hijo no se deben al tiempo que dedican al deporte. Al contrario, practicar un deporte le puede ayudar a mejorar algunas variables psicológicas como la autoestima, la autorregulación cognitiva o la confianza, tan necesarias cuando los estudios no van bien. En estos casos los padres necesitan asesoramiento para saber cómo compaginar ambas actividades, además de la ayuda específica relacionada con las dificultades de aprendizaje que ya le deben prestar en su centro educativo.

En tercer lugar, en los casos de alumnos con problemas de TDAH (tipo IV), es importante que exista un conocimiento de esta situación por parte de los entrenadores para poder contribuir a que la práctica del fútbol le ayude a mejorar en sus problemas de atención y de impulsividad.

Finalmente, en los casos de alumnos con problemas por capacidad intelectual límite (tipo V), es importante conocerlo para ayudar a los entrenadores a diseñar los entrenamientos de tal forma que se respeten las necesidades educativas especiales de estos niños.

En síntesis, las escuelas de fútbol ocupan un lugar privilegiado para poder ayudar a sus participantes a mejorar su rendimiento académico, y, en tal sentido, este programa pretende lograrlo. En nuestro caso, como después trataremos, los jugadores que están siendo atendidos dentro del programa de asesoramiento y apoyo académico son fundamentalmente los de tipo I y II. También se están atendiendo a alumnos del tipo III y IV, aunque son minoritarios.

### 3.2. Objetivos

De forma sintética los objetivos principales de este programa son los siguientes:

- Transmitir la importancia de los estudios para el futuro profesional de los jugadores.
- Ayudar a los jugadores a que sepan compaginar ambos compromisos: los académicos y los deportivos.
- Conocer el rendimiento académico de cada participante de las categorías inferiores del Levante, U. D., y ver su evolución a lo largo de la temporada.
- Identificar a los alumnos (jugadores) con problemas en los estudios y analizar los factores que perjudican su rendimiento escolar.
- Detectar las causas de los problemas académicos y contribuir a su mejora.
- Ayudar a los alumnos a mejorar sus técnicas y estrategias de estudio, así como contribuir a que aprovechen de una manera adecuada el tiempo que dedican a los estudios.
- Orientar a los alumnos a la toma de decisiones relativas a su futuro académico a partir de sus intereses, capacidades y características personales.

### 3.3. Procedimiento

Para conseguir estos objetivos, se sigue el procedimiento que a continuación se describe. En primer lugar, cuando los jugadores formalizan su inscripción anual en las Categorías Inferiores del Levante, U. D., uno de los documentos que se solicita es la copia de las notas del curso anterior. De esta forma, antes del inicio de la temporada, el Área de Psicología dispone de la información de la temporada anterior relativa al rendimiento escolar de cada jugador. Esta información permite conocer a los alumnos que tuvieron dificultades.

A partir de esta información se contacta con los padres de los jugadores cuyo resultado académico no fue bueno. Se ofrecen los servicios del Área de Psicología y se da a conocer este programa (en el caso de que no se conozca). Si solicitan ayuda, se realiza una entrevista con los padres y con los jugadores detectados para analizar la situación de la temporada anterior y establecer unas orientaciones que ayuden a que la situación mejore o no se repita.



Al finalizar cada trimestre se solicita copia de las notas para determinar el rendimiento académico de cada jugador y, en los casos en que se detecten descensos significativos en estas o en alguna asignatura suspendida, se ofrece nuevamente ayuda.

Los delegados o los entrenadores son los encargados de recoger las notas de cada jugador para entregarlas al Área de Psicología. De esta forma, personas significativas para ellos, como son los entrenadores, transmiten el mensaje de que al club, a los entrenadores, les importa lo que hacen día a día con sus estudios y su formación académica. Junto a esta entrega de notas es importante también que en el día a día se les transmita que para los entrenadores son importantes sus estudios. Esto lo hacen preguntándoles, por ejemplo, si ya han hecho los deberes, y recomendándoles que los hagan antes de ir a entrenar o de los partidos. Es importante que se les transmita también la importancia de la organización y planificación para que, cuando llegue la época de exámenes, no falten a los entrenamientos.

Finalmente, nos gustaría señalar que durante todo el proceso se respeta la confidencialidad de sus resultados académicos. No se hacen comentarios en público de las notas, especialmente cuando no son las adecuadas. Incluso si un jugador es brillante en los estudios, se puede sentir incómodo si se hacen comentarios favorables personalizados. Por ello recomendamos a los entrenadores transmitir mensajes colectivos donde se valore no las notas, sino la importancia de esforzarse en los estudios, de organizarse, de prestar atención a los profesores igual que a los entrenadores.

### 3.4. Funciones del coordinador del programa de asesoramiento y apoyo académico

El Área de Psicología del Levante, U. D., es la responsable de llevar a cabo este programa. Dentro de la organización interna de esta área uno de sus miembros asume la responsabilidad de coordinarlo. Sus funciones son estas:

- Disponer de las notas de los jugadores y reclamar aquellas de las que no se disponga.
- Coordinar con los entrenadores o delegados la recogida de notas de cada periodo de evaluación.
- Ofrecer los servicios del Área de Psicología a padres y jugadores cuyo rendimiento escolar no sea adecuado.

- Realizar las entrevistas para analizar los problemas académicos del jugador y establecer las orientaciones oportunas.
- Diseñar las intervenciones grupales o individuales que se consideren adecuada con la finalidad de prevenir o disminuir los problemas escolares.
- Contactar con los centros educativos para recabar más información cuando así se acuerde con los padres.
- Elaborar un informe/memoria donde se detallen los resultados académicos y su evolución por equipos.
- Realizar propuestas de mejora para la temporada siguiente.

### 3.5. Recursos

Además de los recursos humanos, se han elaborado diferentes recursos que ayudan a organizar la información de cada jugador/alumno. Estos registros son:

- Registro acumulativo del alumno/jugador. Donde se anotan sus resultados académicos de los diferentes años y de cada periodo de evaluación. De esta forma se puede ver la evolución académica de cada jugador.
- Cuestionario de análisis del problema. Este sirve de guion y de registro de la información que se recaba del deportista y de su familia en relación con sus problemas escolares. De esta forma se realiza un seguimiento más riguroso.
- Registro acumulativo de las entrevistas o acciones realizadas con el deportista o sus padres.

### 3.6. Acciones complementarias

Este programa se complementa con dos acciones que pretenden contribuir a transmitir a los jóvenes jugadores la importancia de los estudios. Las vemos a continuación.

#### 3.6.1. Premio a los valores académicos y humanos

A partir del seguimiento que se realiza a cada jugador, al finalizar la temporada se reconoce el esfuerzo realizado por ellos en los aspectos

académicos. De esta forma, se entrega un premio por equipo al jugador que se considera desde el Área de Psicología, en consenso con la Dirección de Categorías Inferiores y el entrenador, que más se ha esforzado en los estudios, es decir, no el que mejores notas tiene, sino el que se ha esforzado más por superar los obstáculos y dificultades que tiene para obtener un buen rendimiento académico. De forma similar, se entrega también un premio al jugador de cada equipo que más ha mostrado los valores del club: respeto, esfuerzo, responsabilidad, humildad, trabajo en equipo, constancia, compañerismo y superación.

### 3.6.2. Campaña de sensibilización:

Los estudios van a ser tu mejor jugada

Para reforzar los mensajes que se están emitiendo desde el club en torno a la importancia de los estudios, se han elaborado dos pósteres en los que dos jugadores con titulaciones universitarias del primer equipo (Héctor Rodas, licenciado en Educación Física y del Deporte, y Ruth García, diplomada en Fisioterapia) lanzan un mensaje sobre la importancia de los estudios: «Los estudios van a ser tu mejor jugada».



## Conclusiones

Cuando un/una psicólogo/a trabaja en fútbol, realiza distintas intervenciones con entrenadores, padres, jugadores y organización. En todas ellas hay objetivos concretos y un plan de trabajo para alcanzarlas. Las hemos descrito de manera muy sucinta porque hacerlo de otro modo hubiera resultado muy extenso. He preferido centrarme en el trabajo que hacemos con los jugadores del Levante, U. D., en relación con su formación académica. Por todos los motivos que hemos visto, a mi juicio, hay que transmitir la idea de que estudiar y jugar al fútbol es compatible. Las dos actividades se benefician cuando se realizan conjuntamente, por lo que el club debe trabajar para que esto sea así. Eso es lo que estamos haciendo en el Levante, U. D. A lo largo de los dos años en los que se está desarrollando el programa de asesoramiento se puede concluir que

- Los padres valoran mucho esta acción y manifiestan su satisfacción por que el club se preocupe también por los aspectos académicos. A falta de datos numéricos, las valoraciones transmitidas por los padres y entrenadores a través de las reuniones grupales son muy altas.
- Se ha producido un incremento considerable en el número de padres que, yendo mal sus hijos en los estudios, solicitan cita con el Área de Psicología.
- Si bien al principio los jugadores eran algo reacios a entregar sus notas, en la actualidad se ha normalizado esta situación y la gran mayoría las entrega una vez las ha recibido de su centro.
- El trabajo individualizado con cada jugador para ayudarle en sus estudios también ha permitido analizar situaciones deportivas y contribuir a su madurez deportiva.

## Bibliografía

- BUCETA, J. M. (2004), *Estrategias psicológicas para entrenadores de deportistas jóvenes*, Madrid, Dykinson.
- DOSIL, J. (2004), *Psicología de la Actividad Física y del Deporte*, Madrid, McGraw-Hill.

- GIMENO, F. (2003), *Entrenando a padres y madres... Claves para una gestión eficaz de la relación con los padres y madres de jóvenes deportistas. Guía de habilidades sociales para el entrenador*, Zaragoza, Mira.
- LLOPIS, D. (2010), «El trabajo psicológico en una escuela de fútbol base», en F. García Cordobés y D. Aznar (coords.), «Fútbol Base», *Abfútbol*, especial n.º 5, pp. 71-89.
- (2010), «Recomendaciones para padres de jóvenes deportistas», *Abfútbol*, n.º 48, noviembre, pp. 83-87.
- (2011), «El Departamento de psicología en una escuela de fútbol», en F. García Cordobés y D. Aznar (coords.), «Organización de una Escuela de Fútbol», *Abfútbol*, especial n.º 14, pp. 67-97.
- MORILLA, M., y M. A. GÓMEZ (2009), *Planificación del trabajo psicológico en equipos de fútbol*, Sevilla, Equipo Técnico de Psicólogos del Sevilla Fútbol Club.
- ROMERO, J. F., y R. LAVIGNE (2005), *Dificultades en el aprendizaje, vol. 1, Definición, características y tipos*, Junta de Andalucía, Consejería de Educación.
- TORREGROSA, M., y J. CRUZ (2006), «El deporte infantil como base de la carrera deportiva de adultos activos y deportistas de élite», en Garcés, Olmedilla y Jara (coords.), *Psicología y Deporte*, Murcia, Diego Marín Librero Editor, pp. 585-602.

# LA INTERVENCIÓN DEL/DE LA PSICÓLOGO/A CON LOS FAMILIARES DE LOS JUGADORES DE FÚTBOL BASE: APOYO EN LAS INTERACCIONES PADRES-ENTRENADORES

Miguel Ángel Ramos Gabilondo

## 1. Introducción

En el Grupo de Trabajo de Psicología del Deporte, creado recientemente en la Asociación de Estudios Psicológicos y Sociales (Zaragoza), varios de sus componentes, que desarrollan funciones como especialistas en psicología del deporte en clubes de fútbol base, han coincidido en que los entrenadores se quejan constantemente de la conducta de algunos padres y familiares de los jóvenes futbolistas; conducta que es un foco continuo de tensión.

Ante la existencia de este «problema» hemos sacado una serie de conclusiones y recomendaciones que se están implementando en la actualidad en alguno de estos clubes. No cabe duda de que una de las áreas de intervención fundamental de los psicólogos que desempeñan su labor en el fútbol es el trabajo con los padres, aconsejándoles sobre las relaciones con sus hijos, entre ellos, con el cuerpo técnico, sobre su comportamiento en la grada, etc.

Existen algunos responsables deportivos y entrenadores que creen que los familiares, y los padres en particular, deben estar lo más alejados posible de la práctica deportiva de sus hijos, ya que interfieren constantemente en las labores de los entrenadores. Por ejemplo, citamos una frase que se le atribuye a Santiago Bernabéu: «La corista sin madre y el futbolista sin padre». Quien así cree aboga por aislar a los entrenadores de su relación con los padres, asumiendo esta algún directivo o responsable técnico que

haga de contacto entre los familiares y el club. Pero, en realidad, lo que se intenta es distraer a los padres para que no molesten al entrenador, sin aprovechar todo aquello positivo que pueden aportar, tanto al club y al equipo como al entrenador y a sus hijos.

La presencia de los padres en la práctica deportiva de sus hijos en el fútbol base es incuestionable. Nos guste o no, van a estar presentes, ya que son ellos los que costean los gastos económicos, los encargados de llevarlos tanto a los entrenamientos como a los partidos, sobre todo cuando no tienen la autonomía suficiente para hacer los desplazamientos (aunque no nos podemos quedar en considerar a los padres como meros «taxistas» de sus hijos). Pero, sobre todo, hay que tener presente que los padres deben preocuparse por la educación y formación de sus hijos y por ello tienen que interesarse por sus actividades, conductas y rendimiento en todos los entornos en los que se producen, e indudablemente el deporte es uno de los más importantes, junto con el escolar y el familiar. Si los padres no están interesados por las actividades deportivas de sus hijos, nos encontraremos con una situación no deseada que irá en perjuicio de los niños y de los jóvenes deportistas, lo que al final incidirá sobre el funcionamiento de su equipo y de su club.

Por todos estos motivos, es imprescindible contar con la colaboración de los padres en el fútbol base en tareas de apoyo y con la necesaria coordinación en la formación integral de los hijos. Necesariamente tiene que haber una adecuada comunicación y coordinación entre el *staff* del club y los padres.

Ilustres investigadores confirman con datos concretos nuestras aseveraciones anteriores. Como dice Boillos (2006), tanto el sentido común como las investigaciones existentes nos dicen que cualquier entrenador que trabaje en la cantera debe reconocer la importancia que tienen los padres en el éxito de los programas de fútbol base. Según Van Yperen (1994) en su estudio en la escuela del Ajax de Ámsterdam, cuando el rendimiento de los jugadores era bajo, solamente aparecía estrés en ellos si no existía el apoyo de los padres. En otro estudio realizado por De Knop (1993), la causa del 20 % de los abandonos estaba relacionada con la falta de atención de los padres por la práctica deportiva de sus hijos, y la del 4,5 % por el exceso de presión que ejercen tanto los padres como los entrenadores.

Pero no hay que olvidar que la relación de los entrenadores con los padres de sus jugadores se produce dentro del club, equipo o institución deportiva, en la que estos realizan su práctica deportiva, y corresponde a los directivos de las mismas determinar el papel que los padres de los deportistas van a ocupar dentro de ella. Aquí es donde interviene el psicólogo, trabajando con los padres para que las interacciones con los entrenadores sean positivas. Para integrar a los padres dentro de las diversas organizaciones deportivas y potenciar su participación activa y positiva, hemos propuesto un proceso que desarrollamos a continuación.

## 2. Determinación de la filosofía y de la cultura de la organización deportiva respecto de los padres y familiares de sus jugadores

En todas las organizaciones, sean o no deportivas, existe una cultura organizacional. En algunas, la dirección de estas es consciente de su importancia y realiza esfuerzos para que se parezcan, lo máximo posible, a las culturas deseadas y diseñadas por ellos. En otras, sin embargo, se ignora su existencia, no se invierte ningún tipo de esfuerzo ni recurso para diseñarla e implementarla y, como resultado, hay una disminución de la eficiencia de la organización, cuando no es fuente de constantes conflictos y problemas.

La filosofía de la organización define el objetivo, contenido y misión de esta, basándose no en el hecho material de los elementos de actuación, sino en el sistema de valores y principios con un alto grado de abstracción en el que debe definirse. Esos valores y principios formarán parte de la cultura organizacional y determinarán las formas de dirigir la organización y el comportamiento de sus componentes. Muchas son las definiciones que podemos dar de cultura organizacional; una de las más aceptadas es la de Schein (2002): «Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien, hasta el punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas». Según García Echevarría (1988), la cultura de la organización es «el conjunto de normas, de valores, y formas de



pensar que caracterizan el comportamiento, posicionamiento personal en todos los niveles de la empresa, las actuaciones de la dirección, el estilo de la dirección, la forma de asignar los recursos, la forma de organizar esa corporación, así como la imagen de la empresa».

Los conceptos de filosofía organizacional y cultura organizacional, que son tan comunes en las organizaciones empresariales, son igual de necesarios y adecuados en las deportivas, ya que con ellos se determinan las bases de la forma de funcionamiento de la institución deportiva y de las conductas de todas las personas que se encuentran en esta. Es aconsejable que los responsables de una organización deportiva implanten la cultura de sus instituciones y así permitir que todos sus componentes se orienten para realizar esfuerzos en la misma dirección. En la cultura de una organización deportiva es conveniente que se deje constancia del papel de todos —jugadores, entrenadores, directivos, empleados, familiares, equipo técnico, etc.— y de la relación entre ellos.

En nuestro caso, una de las intervenciones más importantes será el marco de la relación de los padres con la organización y con los entrenadores, en particular en el fútbol base. Aunque, como hemos dicho, cada organización diseñará sus propios procedimientos, en estos recomendamos que se tengan en cuenta los siguientes aspectos: el importante papel de los padres de los deportistas en las actividades de la organización deportiva, la necesaria e imprescindible relación entre los entrenadores y los padres (coordinación en esfuerzos educativos, por ejemplo), la formación adecuada de los entrenadores en los conceptos, habilidades y destrezas necesarias que permitan optimizar la relación con los padres de sus jugadores y asumir el importante papel educativo y formativo que poseen, y la información a los padres de la importancia de su papel en la práctica deportiva de sus hijos.

### 3. Formación adecuada de los entrenadores para interactuar con los padres de los jugadores

Las interacciones de los entrenadores con los padres son inevitables. De lo que se trata, pues, es de que sean relaciones profesionales y fluidas: los técnicos tienen que atender a los familiares y escucharles (esto incluye, por ejemplo, también a los médicos, fisioterapeutas, directivos, psicólogos, etc., del club).

Para ello, consideramos necesario formar a los entrenadores en las competencias necesarias para interactuar apropiadamente con los familiares. La formación de los entrenadores es continua —tanto en aspectos técnicos, tácticos, físicos como psicológicos—, pero raras veces hemos visto que se les ofrezca asesoramiento y preparación en habilidades de interacción con los familiares de los futbolistas. La falta de preparación se expresa en creencias y actitudes como las recogidas por Boillos (2006): «Yo desde el principio de temporada pongo las cosas muy claras. El padre puede educar a su hijo en casa, pero aquí mando yo y no quiero saber nada de ellos», «Bastante tengo con entrenar a los chicos como para tener que aguantar a los padres».

¿Qué pensaríamos si un profesor del colegio dijera y pensara respecto de los padres de los alumnos lo mismo que muchos entrenadores dicen y piensan respecto de los jugadores de su equipo? A muchos de nosotros nos parecería inaceptable y un error del profesor. Lo mismo podemos pensar respecto a los entrenadores y los clubes que lo permiten. Por lo tanto, los entrenadores deben saber que pueden influir en las actitudes y comportamientos de los padres de sus jugadores y deben prepararse para ayudarles a adquirir actitudes y conductas positivas y cambiar las negativas (véase Gimeno, 2000). En este caso, tiene que intervenir de nuevo el psicólogo para establecer el primer contacto con los padres, ayudar a los entrenadores a mantener una relación asertiva con los familiares, resolver los conflictos, etc.

#### 4. Trabajo con los padres: importancia de su papel en la práctica deportiva de sus hijos

Para implicar de una forma positiva a los padres en la práctica deportiva de sus hijos hay que crear una cultura en la organización deportiva que sea participativa. Se debe informar a los padres de su importante papel y del potencial que tienen en el rendimiento de sus hijos.

Es recomendable informar a los padres de cuáles son las conductas de los «padres ideales» en el deporte base. De Knop (2006) las resume en

- Fomentar e incentivar la práctica deportiva de sus hijos.
- No utilizar como criterios de éxito el ganar o perder. Lo importante para los padres debe ser que sus hijos se formen íntegramente de una forma sana y saludable.

- Utilizar el refuerzo lo máximo posible para crear un ambiente positivo y una comunicación abierta y sincera con sus hijos que potencie la autonomía e independencia del joven deportista.
- Aceptar y reconocer el papel del entrenador sin interferir en su labor y facilitándola lo máximo posible.
- Establecer unas expectativas realistas sobre el rendimiento actual y potencial de sus hijos.

Además de decir a los padres qué conductas son recomendables por el bien de la práctica deportiva de sus hijos, también es aconsejable que se les informe sobre qué conductas y actitudes pueden ser perjudiciales para esta y la formación de su hijo. Según Smoll (1991), la tipología de padres con una actitud y comportamiento más perjudiciales ante la práctica deportiva de sus hijos es la siguiente:

- *Padres desinteresados.* Su característica más definida es su gran número de ausencias en entrenamientos, partidos y cualquier otra actividad relacionada con la práctica deportiva de su hijo. El entrenador intentará descubrir las causas de la falta de participación y hacer ver a los padres la gran importancia que tiene para los niños el interés de sus padres.
- *Padres excesivamente críticos.* Este tipo de padres está constantemente criticando a sus hijos, hagan lo que hagan. Son una constante fuente de estrés para sus hijos y responsables de bajas autoconfianzas que les impedirán afrontar nuevos retos y progresar adecuadamente. A estos padres hay que hacerles ver su comportamiento y consecuencias, de las cuales no suelen ser conscientes, y explicarles que con la recompensa se pueden obtener mejores resultados que con la crítica constante.
- *Padres vociferantes tras el banquillo.* Son ese tipo de padres que se pasan todo el partido dando gritos y metiéndose con los árbitros, jugadores contrarios e incluso con los del propio equipo. Se comportan en los partidos de sus hijos como lo hacen cuando van a ver a su equipo favorito. No suelen atender a lo que se les dice.
- *Entrenadores de banda.* Suelen ser buenos conocedores del deporte que practica su hijo y se colocan detrás del banquillo dando constantes instrucciones a todos los jugadores, pudiendo llegar a desorganizar el equipo al dar instrucciones contrarias a las del

entrenador. A estos padres es preciso indicarles lo perjudicial que es el que a los jugadores se les den directrices diferentes y de forma descoordinada.

- *Padres sobreprotectores.* Su principal característica son los comentarios angustiosos sobre la seguridad e integridad física de su hijo, siempre que este está jugando. Siempre dan la razón a sus hijos, aunque tengan comportamientos claramente inapropiados. Dejan incluso en evidencia a los técnicos del club.

En cada organización deportiva se establecerá el procedimiento de hacer llegar esta información a los padres. Es aconsejable que en las acciones formativas participe el entrenador, pero cuando hay que preparar a los padres en las habilidades mencionadas el papel del psicólogo es imprescindible a través de charlas periódicas, elaboración de folletos informativos, entrevistas personales, etc.

En otras ocasiones, y con otros motivos, también el entrenador tiene que reunirse con los padres, por lo menos a nuestro juicio, dos veces por temporada: una al principio de esta y otra al final (lo cual no quita para que se realicen todas aquellas reuniones que se crean convenientes). Los entrenadores, a la hora de preparar, convocar y realizar las diversas reuniones, tendrán presentes los siguientes aspectos:

*a) Reuniones al principio de temporada*

Es la más importante de todas, ya que va a ser la que marque la pauta de funcionamiento y de relación del resto de la temporada, por lo que será la más extensa y en la que más puntos se tendrán que tratar. Como guion orientativo para estas reuniones proponemos el siguiente:

- *Presentación (5 minutos).* Se da la bienvenida a los padres y se les agradece su asistencia, pasando a presentarse el entrenador y sus ayudantes.
- *Objetivos (10 minutos).* Aquí expondremos tanto los objetivos generales del deporte de iniciación como los del equipo en concreto. A los padres se les indicará la consecución de cuál de estos objetivos puede contribuir mejor.
- *Programa deportivo (10 minutos).* Se presentan los pormenores del programa deportivo y otros aspectos de interés, como horarios de

- entrenamientos y competiciones, material necesario, normas de funcionamiento interno, etc.
- Estilo de trabajo del entrenador (5 minutos). Se explica cómo va a desarrollar su función tanto en el aspecto deportivo como en el formativo, dejando claro cuáles son sus prioridades en los entrenamientos y en las competiciones.
- Papel de los padres (10 minutos). Se dice a los padres cuál se cree que es su papel en la iniciación deportiva y qué se espera de ellos. Entre las recomendaciones más importantes se encuentran:
  - Aceptar el papel del entrenador.
  - Aceptar los éxitos y fracasos de los hijos.
  - Mostrar una dedicación e interés adecuados.
  - Ayudar a que los hijos tomen sus propias decisiones.
  - Ser un modelo de autocontrol para el hijo.
- Relaciones entrenador-padres (5 minutos). Se les comunica a los padres el deseo de contar con su colaboración y cómo subsanar los posibles problemas que pudieran surgir, haciéndoles saber el lugar y los momentos más oportunos para contactar con el entrenador.
- Ruegos y preguntas: El final de la reunión debe acabar con la exposición de dudas u observaciones que los padres presenten al entrenador. Es el momento ideal para establecer una buena relación entre las dos partes.

El entrenador adaptará el anterior guion orientativo a la situación real del equipo y a la relación que ya tuviera con los padres de sus jugadores, pues no es lo mismo que un entrenador lleve con el mismo equipo y jugadores varias temporadas que el que sea su primera temporada en ese equipo. Los entrenadores deben tener presente que la clave del éxito de una reunión es su preparación y que, cuanto más minuciosa sea, mejores resultados tendrán en ella.

#### b) *Reuniones al final de la temporada*

En esta reunión, básicamente, se hará balance de la temporada y se preparará la siguiente. Un guion orientativo para estas reuniones puede ser el siguiente:

- Inicio de la reunión (5 minutos). Se da la bienvenida a los padres y se les agradece su asistencia.

- Evaluación de los objetivos planteados al principio de temporada (10 minutos). Aquí haremos una valoración del grado de consecución de todos los objetivos, tanto los generales como los deportivos. A los padres se les informará de en qué grado han participado en la consecución de estos objetivos.
- Comentar cómo se ha llevado a cabo el programa deportivo planteado al principio de temporada (5 minutos): exponer el grado de cumplimiento de las normas del equipo, si se han respetado los horarios de entrenamiento y todos aquellos aspectos que se crean necesarios.
- Preguntar sobre las expectativas para la próxima temporada (5 minutos): qué jugadores piensan seguir en el mismo equipo y cuáles no lo van a hacer, y en el caso de que así fuera, los motivos de ello. El tema de las bajas de los jugadores en el equipo es complicado y la manera de comunicar esta noticia está sujeta a controversias. A nuestro juicio, una interacción apropiada con los padres, iniciada desde el primer momento en que la familia entra a formar parte del club, facilita este difícil momento. De lo que no tenemos dudas es de que se ha de convocar una reunión personal con los padres para comunicar la baja en el club de su hijo/a.
- Ruegos y preguntas. El final de la reunión debe acabar con las dudas u observaciones que los padres presenten al entrenador.

### *c) Reuniones durante la temporada*

Este tipo de reuniones, salvo que se realicen para evaluar el seguimiento de objetivos, en cuyo caso nos serviría el guion orientativo anterior, no estarán programadas y serán convocadas cuando haya algún tema o temas lo suficientemente importantes que las justifiquen.

En la mayoría de las situaciones, estas reuniones *ad hoc* son propuestas para informar sobre la competición (viajes, torneos, etc.) o para afrontar un problema sobrevenido durante la temporada. Su solicitud puede ser realizada por el entrenador, los padres o algún componente de la directiva del club, y, dependiendo del tema por tratar, no siempre serán convocados todos los padres.

Estas reuniones, en el caso de que se dieran, tendrán un único tema para tratar, el del problema presentado. Debido al motivo de dichas reuniones, y a que el clima en las que se generan puede ser tenso, es muy

aconsejable que sean minuciosamente preparadas, tanto en la forma como en el fondo. El entrenador se debe preparar tanto para recibir como para hacer críticas respecto a las conductas producidas. Por ello, pondrá en práctica todas sus habilidades sociales e intentará tener una conducta lo más asertiva posible.

Para responder a las críticas de los padres, recomendamos al entrenador:

- Cambiar las exigencias de los padres por preferencias.
- Aceptar que tenemos derecho a equivocarnos.
- Liberarnos de la necesidad de aprobación de los padres.
- Considerar que una crítica es un regalo que nos va a ayudar a mejorar.
- Pedir detalles para comprender el punto de vista de los padres y demostrarles que estamos interesados en su opinión, aunque luego no la compartamos.
- Mostrar nuestro acuerdo en lo posible con la opinión de los padres.
- Explicar su posición tanto si se está totalmente como parcialmente o nada de acuerdo.

Las críticas que los entrenadores hagan a los padres o a alguno de ellos, por lo general, llevarán implícitamente solicitudes de cambios de conductas; para hacerlas recomendamos que

- Definan perfectamente el problema y evalúen la conveniencia de pedir el cambio de conducta.
- Expongan al padre o padres que han generado el problema la existencia de este y describan brevemente cuál es el comportamiento que lo causa.
- Expliquen a los padres las consecuencias negativas de su comportamiento, si las hay.
- Describan a los padres cómo se sienten debido al problema generado.
- Hagan una pausa para escuchar el punto de vista de los padres.
- Pidan la conducta alternativa deseada.

## Conclusión

Como para todo cambio de cultura en una organización, por pequeño que sea, se necesita tiempo, esfuerzo y conocimientos. En el momento que se consiga, los resultados serán muy beneficiosos.

En los clubes de fútbol base, los padres van a estar siempre presentes en la práctica deportiva de sus hijos, les guste o no a los responsables de la organización deportiva y a los entrenadores. En caso contrario, existe un problema que hay que tratar de resolver, por lo que podemos elegir entre trabajar con los familiares para que ayuden en la formación deportiva de sus hijos o ignorarlos, en cuyo caso es probable que su comportamiento dificulte el correcto funcionamiento de los equipos en general y del club en particular.

En este texto hemos presentado una propuesta de trabajo aplicado que consiste en construir una relación apropiada con los padres, sobre todo por parte de los entrenadores. El papel del/de la psicólogo/a como mediador en estas interacciones es fundamental. Dicho sea de paso, el/la psicólogo/a también debe construir esta relación y aconsejar a los padres sobre cómo relacionarse con los hijos para que desarrollen motivación y participación y no rechazo hacia el fútbol; debe aconsejar sobre cómo comportarse mientras observan entrenamientos y partidos; tiene que contribuir a que la relación entre los padres de un mismo equipo sea buena y ha de estar a disposición para atender las inquietudes de los padres en relación con su hijo como futbolista.

## Bibliografía

- BOILLOS, D. (2006), *La mentalización en el fútbol moderno. Guía práctica para entrenadores y futbolistas*, Madrid, Biblioteca Nueva.
- DE KNOPP, P. (2006), *El papel de los padres en la práctica deportiva infantil*, Málaga, Unisport.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988), *Cultura empresarial*, Madrid, Díaz de Santos.
- GIMENO, F. (2000), *Entrenando a padres y madres... Claves para una gestión eficaz de la relación con los padres y madres de jóvenes deportistas. Guía de habilidades sociales para el entrenador*, Zaragoza, Mira.
- SCHEIN, E. (2002), *La cultura empresarial y liderazgo. Una visión dinámica*, Barcelona, Plaza y Janés.
- SMOLL, F. L. (1991), «Relaciones padres-entrenador: mejorar la calidad de la experiencia deportiva», en J. M. Williams, *Psicología aplicada al deporte*, Madrid, Biblioteca Nueva, pp. 92-106.
- VAN YPEREN, N. W. (1994), «Estrés psicosocial, apoyo parental y rendimiento en jóvenes futbolistas con talento», *Revista de Psicología del Deporte*, 6, pp. 119-138.





# LA COMPETICIÓN EN LA FORMACIÓN DE LOS JÓVENES JUGADORES DE FÚTBOL. UNA PROPUESTA DE CAMBIO

Carlos Luz Martínez

## 1. Introducción

Hace unos días se pudo ver en el programa de televisión *Informe Robinson* un documental sobre la generación Casillas. En él se hace un seguimiento a los jugadores del Real Madrid B que jugaron junto a él en esa época.

En un momento del documental, el jugador Miguel Hoyos, calificado por todos sus compañeros como el que tenía más calidad, dice que las razones por las que no llegó a la élite del fútbol nacional fueron que no encontraba la motivación necesaria en su competición, los partidos se ganaban por goleadas y, por tanto, no le era necesario rendir al máximo para ganar.

Hoy en día sigue ocurriendo algo similar. Con el sistema de competición actual se producen grandes goleadas, y esto es, tanto para el equipo ganador como para el perdedor, perjudicial y desilusionante. El abandono prematuro de la práctica del fútbol está muy relacionado con la falta de motivación de los jugadores. Para conseguir un aumento de esta sería necesario que jugaran la mayor parte de la temporada entre equipos y jugadores de parecido nivel y en una competición adaptada a su edad. Un jugador se hace mejor dependiendo del rival con el que se mide, y para ello es importante que, en una competición, los futbolistas encuentren al comienzo de cada partido, y durante la mayor parte de la competición, retos complicados pero alcanzables, partidos en los que las probabilidades

de ganar o perder sean las mismas para todos los equipos. Esto les exigirá dar lo mejor de sí mismos, tanto en los entrenamientos como en los partidos. En este texto hago una propuesta de cambio en el modelo de competición del fútbol base para evitar, en la medida en que se pueda, el abandono de la práctica del fútbol por problemas vinculados con la motivación.

## 2. ¿Qué significa y cómo debería ser la competición para los jugadores en formación?

La competición debe ser un complemento del entrenamiento en el proceso formativo del jugador, no un obstáculo (Wein, 2002). Es una experiencia muy importante para cada jugador y lo que suceda en ella tendrá una enorme influencia en sus valores, creencias, actitudes, expectativas, emociones, comportamientos, decisiones y en su futuro.

La competición en el nivel de iniciación es buena cuando se le da más importancia a la realización que al resultado. Entre otras cosas, la competición bien diseñada ayuda a

- Aprender a trabajar en equipo.
- Comportarse con deportividad.
- Cumplir las reglas del juego.
- Respetar a compañeros, adversarios, árbitros, público, etc.
- Esforzarse al máximo.
- Tolerar la frustración.
- Hacer gestos técnicos y resolver situaciones tácticas que se han entrenado y que, si se quiere llegar a un nivel alto, es necesario realizar la mayor cantidad de veces en situaciones reales de competición.
- Fomentar la toma de decisiones, ser creativos.
- Tolerar el fallo; cometer errores sin ser sancionados por intentar hacer lo entrenado es fundamental, reciben *feedback*. Aprenderán de sus errores.
- ¡A divertirse!

Deberá ser ajustada a cada edad. Habrá que tener en cuenta:

- Las dimensiones del terreno de juego.
- El número de porterías (4 los jugadores más pequeños) y dimensión.

- El número de jugadores.
- El tiempo de juego.
- El peso del balón.
- Que el diseño del sistema de competición les permita competir dignamente.
- Que el entrenador pueda jugar cada partido de categorías inferiores con todos los jugadores que se lo han ganado en los entrenamientos o en otras actividades relevantes.
- Que un jugador que entrena, se esfuerza y tiene un buen comportamiento tenga la oportunidad de jugar en el partido.
- Para que la competición, que se han merecido jugar, sea motivadora y un verdadero premio, es fundamental que los rivales tengan un nivel parecido.

### 3. ¿Cómo es la competición actual?

En las categorías inferiores de prácticamente todas las competiciones federadas que se realizan en España podemos ver, al acabar la primera vuelta, una vez que todos los equipos se han enfrentado contra todos, lo siguiente (véase tabla 1):

TABLA 1  
CLASIFICACIÓN, PRIMERA VUELTA, DE LA LIGA GALLEGA INFANTIL.  
TEMPORADA 2011-12

<i>Pos.</i>	<i>Equipo</i>	<i>J</i>	<i>G</i>	<i>E</i>	<i>P</i>	<i>GF</i>	<i>GC</i>	<i>Puntos</i>
1	R.C. CELTA S.A.O.	17	17	0	0	107	5	51
2	E.D. VAL MINOR-CAIXANOVA	17	15	1	1	70	10	46
3	C.D. AREOSA	17	14	1	2	75	11	43
4	PABELLÓN OURENSE C.F.	17	13	1	3	74	19	40
5	A.C.D. A SECA	17	12	1	4	49	19	37
6	U.D. SANTA MARIÑA	17	11	0	6	62	26	33
7	PONTEVEDRA C.F.	17	9	3	5	52	36	30
8	CORUXO F.C.	17	9	3	5	41	26	30
9	AROSA S.C.	17	8	2	7	40	45	26
10	PONTF OURENSE S.A.D.	17	7	2	8	33	28	23
11	U.D. BARBADAS	17	6	1	10	22	35	19
12	C.P. CALASANCIO	17	5	2	10	42	45	17
13	C.D. OURENSE S.A.D.	17	4	3	10	30	65	15
14	E.M.F. ARENTEIRO	17	4	2	11	26	65	14
15	SARDOMA C.F.	17	4	1	12	17	59	13
16	C.D. ALERTA TRAVIESAS	17	1	1	15	7	95	4
17	REDONDELA E.F.B.V.E.I.	17	1	0	16	16	81	3
18	RIBEIRO FÚTBOL CLUB	17	1	0	16	5	98	3

- 1/3 parte de equipos han ganado casi todo lo que han jugado y muchos de los partidos por goleadas.
- 1/3 parte de equipos pueden ganar y perder con cualquiera.
- 1/3 parte de equipos, que llevan sufriendo goleadas en esta competición desde casi la primera jornada, están deseando que acabe la temporada lo antes posible.

Analizando la clasificación anterior, podemos interpretar que habrá aproximadamente un tercio de equipos que mantengan la motivación un poco más alta. Curiosamente, no serán los que van primeros, debido a la facilidad que tienen para ganar la mayoría de los partidos, ya que suelen ser equipos de cantera que han reclutado a los mejores jugadores de la zona.

Tampoco serán los que ocupan las últimas posiciones, porque verán que lo entrenado no tiene casi nunca un resultado favorable, y no solo me refiero al resultado. Por último, llegamos al tercio que ocupa las posiciones centrales y que es posible que estén «disfrutando» de la competición por enfrentarse a rivales de un nivel parecido, pero que tampoco pueden optar a estar en las primeras posiciones.

Pero ¿qué es la motivación? El investigador José Antonio Marina (2011) dice que es hacer algo porque:

- Atrae
- Interesa
- Despierta un deseo
- Activa el comportamiento.

La fórmula quedaría del siguiente modo: (A) La fuerza de la motivación = (B) Deseos + (C) Incentivos + (D) Facilitadores de la tarea.

En el fútbol podríamos resumir los apartados B, C y D de la siguiente manera:

- B: Ser admirado o reconocido, sentirse capaz jugando al fútbol, etc.
- C: Ganar partidos, clasificarse alto, jugar en primera división, etc.
- D: Probabilidad de alcanzar la meta, sentimiento de capacidad, poseer habilidades, etc.

Ganar fácilmente y perder casi siempre. A continuación se citan algunos ejemplos de lo que sucede temporada tras temporada en las competiciones del fútbol base en España: véanse tabla 2 y tabla 3 (clasificaciones y resultados de la temporada 2011-12 en distintas competiciones territoriales infantiles en España).

TABLA 2  
RESULTADOS EN CATEGORÍA INFANTIL  
DE UN FIN DE SEMANA CUALQUIERA EN ESPAÑA.  
COMPETICIONES DE LIGA DE CATALUÑA, MADRID, ARAGÓN

<i>Jornada 18 (04-03-2012)</i>		
ZONA FRANCA F. C. «A»	1-4	POBLE NOU A. «A»
FUNDACIÓ P. CE. JÚPITER «C»	9-2	CARMELO, C. D. «A»
SANT ANDREU U. E. «F»	3-4	P <sup>a</sup> BARC. CONC COPEs «B»
PARC U. D. «A»	4-0	PUBILLA CASAS C. E. «B»
FUNDACIÓ SPORT. HOSPITALET	2-4	LLOREDA C. F. «A»
CATALONIA U. B. «C»	7-2	MONTAÑESA C. F. «B»
SISTRELLS F. C. «C»	7-1	MARTINENC F. C. «D»

<i>Jornada 16 (25-02-2012)</i>		
CELTIC CASTILLA C. F. «B»	1-7	LAS ROZAS C. F. «D»
C. F. POZUELO DE ALARCÓN «B»	10-0	C. D. PRODET POZUELO LICEO SOROLLA
ARAVACA C. F. «B»	2-3	A. D. FUNDACIÓN «B»
C. D. NUEVO BOADILLA «B»	11-2	ARSENAL C. F.
UNIÓN ZONA NORTE «D»	0-5	C. D. LA RESACA
ESCUELA EUROPEA C. F.	4-1	NTRA. SRA. BUEN CONSEJO
E. F. M. O. BOADILLA «D»	0-8	C. D. TETUÁN «B»

<i>Jornada 21 (03-03-2012)</i>		
SIGLO XXI OSCENSE	0-7	HUESCA S. D. ESCUELA DE FÚTBOL
PEÑAS OSCENSES C. D. «A»	0-2	SALESIANOS C. F. «B»
JUVENTUD DE HUESCA	11-0	LANAJA C. F.
ALMUDÉVAR A. D.	5-1	PEÑAS OSCENSES C. D. «C»
JUVENTUD DE HUESCA «B»	1-3	JACETANO C. F.
SALESIANOS C. F. «A»	6-1	PEÑAS OSCENSES C. D. «B»

TABLA 3  
ALGUNAS CLASIFICACIONES EN COMPETICIONES FEDERADAS INFANTILES  
1. Madrid, 2. Cataluña, 3. Huesca, 4. Zaragoza

1

		Partits					Gols	
		Punts	I.	G.	E.	P.	F	C.
1	FUNDACIÓ P. CE. JÚPITER «C»	47	17	15	2	0	128	24
2	PARC, U. D. «A»	46	17	15	1	1	6	39
3	CATALONIA, U. B. «C»	35	16	10	5	1	47	18
4	POBLE NOU AT. «A»	33	17	11	0	6	49	39
5	LLOREDA, C. F. «A»	33	17	10	3	4	53	23
6	PENYA BARC. COLLBLANC SANTS, AE «B»	31	16	9	4	3	40	22
7	SISTRELLS, C. F. «C»	26	16	8	2	6	53	39
8	FUNDACIÓ ESPORT. HOSPITALET AT. «A»	25	17	8	1	8	41	36
9	CARMELO, C. D. «A»	21	17	7	0	10	38	64
10	MONTAÑESA, C. F.	21	17	6	3	8	40	46
11	P. <sup>a</sup> BARC. CINCO COPES «B»	15	17	4	3	10	41	59
12	ZONA FRANCA, F. C. «A»	11	17	3	2	12	29	79
13	SANT ANDREU, U. E. «F»	10	17	3	1	13	33	73
14	PUBILLA CASAS, C. E. «B»	9	17	3	0	14	26	79
15	MARTINENC, F. C. «D»	1	17	0	1	16	14	85

2

		Partidos					Goles	
		Puntos	I.	G.	E.	P.	F	C.
1	C. F. POZUELO	45	16	15	0	1	112	13
2	C. D. TETUÁN «B»	42	16	14	0	2	94	16
3	A. D. FUNDACIÓN «B»	38	16	12	2	2	75	25
4	ARAVACA C. F. «B»	35	15	11	2	2	47	10
5	LAS ROZAS C. F. «D»	32	16	10	2	4	63	30
6	C. D. NUEVO BOADILLA «B»	26	26	8	2	6	45	31
7	C. D. LA RESACA	25	16	8	1	7	46	33
8	CELTIC CASTILLA C. F. «B»	23	16	7	2	7	30	44
9	ESCUELA EUROPEA C. F.	20	16	6	2	8	35	46
10	NTRA. SRA. BUEN CONSEJO	15	15	5	0	10	40	78
11	UNIÓN ZONA NORTE «D»	11	16	3	2	11	31	69
12	C. D. PRODET POZUELO LICEO SOROLLA	7	16	2	1	13	31	59
13	E. F. M. O. BOADILLA «D»	5	16	1	2	13	18	98
14	ARSENAL, C. F.	0	16	0	0	16	10	125

3

		Partidos					Goles	
		Puntos	I.	G.	E.	P.	F	C.
1	JUVENTUD DE HUESCA	63	21	21	0	0	150	8
2	SALESIANOS C. F. «B»	45	21	14	3	4	65	33
3	SALESIANOS C. F. «A»	42	20	13	3	4	64	36
4	PEÑAS OSCENSES C. D. «A»	37	21	12	1	8	46	33
5	JACETANO C. F.	36	20	11	3	6	69	42
6	HUESCA S. D. ESCUELA DE FÚTBOL	35	21	11	2	8	60	29
7	ALMUDÉVAR A. D.	28	21	8	4	9	39	61
8	PEÑAS OSCENSES C. D. «B»	26	21	8	2	11	56	47
9	JUVENTUD DE HUESCA «B»	19	21	6	1	14	38	79
10	PEÑAS OSCENSES C. D. «C»	18	21	6	0	15	31	97
11	SIGLO XXI OSCENSE	7	20	2	1	17	17	76
12	LANAJA C. F.	5	20	1	2	17	19	113

TABLA 3 (Continuación)  
 ALGUNAS CLASIFICACIONES EN COMPETICIONES FEDERADAS INFANTILES  
 1. Madrid, 2. Cataluña, 3. Huesca, 4. Zaragoza

4

		<i>Punts</i>		<i>Partits</i>				<i>Gols</i>	
			<i>J.</i>	<i>G.</i>	<i>E.</i>	<i>P.</i>		<i>E.</i>	<i>C.</i>
1	CALATAYUD EFB	66	22	22	0	0	166	17	
2	REMOLINOS C. D.	55	21	18	1	2	154	25	
3	BREA C. D.	47	21	15	2	4	75	33	
4	ÉPILA S. M. D.	46	22	14	4	4	58	27	
5	TARAZONA S.D. «A»	46	21	15	1	5	108	41	
6	CARINENA C. D.	44	21	14	2	5	60	22	
7	TAUSTE C. D.	42	21	13	3	5	87	35	
8	LA ALMUNIA C. D.	31	21	10	1	10	63	53	
9	MALLÉN S. M. D.	28	21	9	1	11	72	79	
10	BORJA S. M. D.	27	20	8	3	9	60	64	
11	TARAZONA S. D. «B»	26	22	8	2	12	48	61	
12	CALATAYUD EFB «B»	24	22	7	3	12	37	61	
13	VILLA DE ALAGÓN C.F.	18	22	6	0	16	34	86	
14	ILLUECA	16	21	5	1	15	27	59	
15	ÁGREDA S. D.	1	12	3	2	17	34	102	
16	CALATORAO C. D.	6	22	2	0	20	21	179	
17	PEDROLA S.D.M.	0	22	0	0	22	17	177	

#### 4. Propuesta de cambio

Utilizaremos para el desarrollo de esta propuesta un grupo que está formado por 16 equipos compuestos indistintamente por chicos y chicas de 10-11 años (serán mixtos, si se quiere, hasta los 13 años). Hay tres campeonatos (se busca clasificar a los equipos según su nivel), torneos y ligas finales.

Campeonato 1 (septiembre-octubre), 16 torneos

- De estos 16 equipos del grupo se hacen 4 subgrupos de forma aleatoria (4 equipos por subgrupo).
- Dentro de cada uno de los 4 subgrupos se juegan 4 torneos: uno en cada club de cada equipo de cada uno de los 4 subgrupos. En total estamos hablando de jugar 16 torneos.
- En cada torneo, que se desarrolla en un día, juegan todos contra todos.
- Los torneos se juegan en cuatro fines de semana consecutivos, o un fin de semana cada quince días (dependiendo de la categoría: a menor edad, los torneos están más distanciados en el tiempo, ya que hay que respetar otros intereses de las familias).



- Cada fin de semana se comienza cada torneo de cero (cada torneo es independiente de los otros tres). Todos los equipos tienen las mismas posibilidades de hacer un buen papel cada fin de semana, la motivación es alta, todos buscan clasificarse mejor en cada torneo porque se obtienen puntos dependiendo de qué posición se ocupa.
- Como decimos, la motivación es alta porque un objetivo de resultado factible es poder hacerlo mejor que en el anterior torneo. De esa manera, ir a entrenar cada día de la semana es mucho más atractivo para todos los jugadores, entrenadores, directivos y padres.
- El objetivo es que, tanto en los campeonatos como en las ligas, todos los equipos se estén jugando algo.
- Los partidos duran un tiempo contra cada equipo participante (cada equipo juega 3 tiempos de 25') y un descanso de 10' entre partidos.
- Al jugar 3 tiempos en cada torneo, hay muchas más posibilidades de que jueguen todos los jugadores de cada plantilla en cada uno de los partidos. Las actas de cada uno de los partidos podrán ser diferentes si los equipos quieren alinear a distintos jugadores (no convocar a jugadores que se lo han ganado en los entrenamientos es una de las mayores fuentes de desmotivación).
- Se pasaría de 8 árbitros cada jornada a 4 árbitros (1 por torneo en cada uno de los cuatro subgrupos).
- ¡El ambiente en los torneos suele ser fantástico!
- La clasificación final del campeonato 1 es la suma de los puntos obtenidos por cada equipo en cada uno de los 4 torneos que juega en cada uno de los 4 subgrupos. Los puntos que se obtienen en cada torneo dependerán de la clasificación que ha obtenido cada equipo al jugar los partidos de ese torneo, siendo la victoria = 3 puntos, el empate = 2 puntos y la derrota = 0 puntos.

#### CLASIFICACIÓN DE CADA TORNEO

- 1.<sup>er</sup> clasificado = 4 puntos
- 2.<sup>o</sup> clasificado = 3 puntos
- 3.<sup>er</sup> clasificado = 2 puntos
- 4.<sup>o</sup> clasificado = 1 punto

Si dos equipos empatan en alguna posición al acabar un torneo, se romperá ese empate siguiendo estas normas:

- 1.º Gana el equipo que en su emparejamiento ha ganado.
- 2.º Si han empatado, gana el equipo que más goles ha metido en el cómputo general.
- 3.º Si persiste el empate, gana el equipo que menos goles ha encajado en el cómputo general.
- 4.º Si persiste el empate, los dos equipos se enfrentarán en una tanda de penaltis. Deben tirar todos los jugadores que figuran en el acta del partido, y solo podrán repetir en ambos equipos cuando hayan tirado todos.

Si dos equipos o más empatan en la clasificación final del campeonato al finalizar los 4 torneos en alguna posición, se resolverá mediante

1. Resultado entre los equipos.
2. Diferencia de goles a favor y en contra.
3. Mayor número de goles marcados.
4. Sorteo.

Estas normas se ampliarán y ajustarán a las que rigen en el Reglamento Oficial de Fútbol de la Federación Española de Fútbol para este tipo de competiciones y se ajustarán en su momento y si es necesario a estos tipos de torneos. De la 1.ª clasificación final del Campeonato 1 saldrá la composición del siguiente Campeonato 2.

Campeonato 2 (noviembre-diciembre), 16 torneos

Se hacen 4 nuevos subgrupos que estarán formados por un equipo perteneciente a cada uno de los diferentes subgrupos del Campeonato 1 y se repartirán dependiendo de las posiciones obtenidas en esa competición 1. En esta nueva composición de subgrupos no se busca emparejar a los mejores; se busca ser justos, porque es posible que en la composición aleatoria de los subgrupos en el Campeonato 1 puedan haber jugado en un mismo subgrupo 4 equipos que se merecerían jugar la posterior fase de ascenso y, por haber coincidido juntos en el primer sorteo, no se les permita poder jugar esa última fase a su verdadero nivel.

Cada nuevo subgrupo del Campeonato 2 tendrá un 1.º, un 2.º, un 3.º y un 4.º clasificado de cada uno de los subgrupos del Campeonato 1 anterior. Quedando así:

Subgrupo A: 1.º subgrupo 1, 2.º subgrupo 2, 3.º subgrupo 3 y 4.º subgrupo 4.

Subgrupo B: 2.º subgrupo 1, 3.º subgrupo 2, 4.º subgrupo 3 y 1.º subgrupo 4.

Subgrupo C: 3.º subgrupo 1, 4.º subgrupo 2, 1.º subgrupo 3 y 2.º subgrupo 4.

Subgrupo D: 4.º subgrupo 1, 1.º subgrupo 2, 2.º subgrupo 3 y 3.º subgrupo 4.

Una vez compuesto cada uno de los cuatro subgrupos, la dinámica de los torneos es la misma que en el campeonato 1.

Campeonato 3 (enero-febrero), 16 torneos

Estará formado de nuevo por 4 subgrupos distribuidos de la siguiente manera, según las posiciones obtenidas en el Campeonato 2:

Subgrupo Rojo: formado por los dos equipos clasificados en 1.<sup>a</sup> posición de los subgrupos A y C y los dos equipos clasificados en 2.<sup>a</sup> posición de los subgrupos B y D.

Subgrupo Verde: formado por los dos equipos clasificados en 1.<sup>a</sup> posición de los subgrupos B y D y los dos equipos clasificados en 2.<sup>a</sup> posición de los subgrupos A y C.

Subgrupo Azul: formado por los dos equipos clasificados en 3.<sup>a</sup> posición de los subgrupos A y C y los dos equipos clasificados en 4.<sup>a</sup> posición de los subgrupos B y D.

Subgrupo Amarillo: formado por los dos equipos clasificados en 3.<sup>a</sup> posición de los subgrupos B y D y los dos equipos clasificados en 4.<sup>a</sup> posición de los subgrupos A y C.

De la misma manera que durante los dos campeonatos anteriores, en este caso, una vez compuesto cada uno de los cuatro subgrupos, la dinámica de los torneos es la misma

Ligas finales: campeón, ascenso y descenso  
(marzo-abril-mayo-junio), 16 torneos

Para acabar, se llega a unas ligas finales de Campeón o de Ascenso y de Descenso (marzo-abril-mayo-junio), compuestas cada una por 8 equipos. Las ligas finales estarán formadas por equipos de parecido nivel. Se jugarán como una competición tradicional: todos contra todos. Las competiciones serán con rivales muy igualados en su nivel y, por tanto, muy competidas y motivadoras. Quedarán formadas de la siguiente manera:

Liga de Campeón o de Ascenso

Formada por 8 equipos que se han ido seleccionando en los campeonatos anteriores; será la liga que decidirá las posiciones que van de la 1.<sup>a</sup> a la 8.<sup>a</sup> plaza. De allí saldrán los equipos que ascienden, si los hubiera, y el campeón.

- La formarán los 6 equipos clasificados en 1.<sup>a</sup>, 2.<sup>a</sup> y 3.<sup>a</sup> posición de los subgrupos Rojo y Verde y los 2 equipos clasificados en 1.<sup>a</sup> posición de los subgrupos Azul y Amarillo.

Liga de Descenso

Formada por los 8 equipos restantes que han quedado peor clasificados en los campeonatos anteriores y que se jugarán las posiciones de descenso (si los hubiera) o posiciones de la 9.<sup>a</sup> a la 16.<sup>a</sup>

- La formarán los 2 equipos clasificados en 4.<sup>a</sup> posición de los subgrupos Rojo y Verde y los 6 equipos clasificados en 2.<sup>a</sup>, 3.<sup>a</sup> y 4.<sup>a</sup> posición de los subgrupos Azul y Amarillo.

El objetivo es que conforme pasan los meses la composición de los subgrupos sea cada vez más igualada e ir emparejando a los equipos de varios subgrupos con un nivel cada vez más parecido para que todos encuentren en la competición una posibilidad de seguir mejorando.

## 5. Ejemplo de una competición alternativa

Utilizaremos para el desarrollo de esta propuesta un grupo que está formado por 16 equipos que se llaman como las 16 primeras letras del abecedario:

Campeonato 1 (septiembre-octubre), 16 torneos

Como hemos dicho en el apartado anterior, de los 16 equipos se hacen 4 subgrupos de forma aleatoria (4 equipos por subgrupo) y se juegan los 4 torneos (uno en casa de cada equipo) (véase tabla 4).

TABLA 4  
COMPETICIÓN 1, 16 EQUIPOS. COMPOSICIÓN DE LOS 4 SUBGRUPOS:  
4 EQUIPOS POR SUBGRUPO

Composición de los 4 subgrupos	Subgrupo 1	Subgrupo 2	Subgrupo 3	Subgrupo 4
	A	E	I	N
	B	F	J	L
	D	G	K	Ñ
	C	H	M	O

Los puntos que se obtienen en cada torneo dependerán de la clasificación que ha obtenido cada equipo: 1.º = 4 puntos; 2.º = 3 puntos; 3.º = 2 puntos; 4.º = 1 punto (véase tabla 5).

TABLA 5  
COMPETICIÓN 1. SUBGRUPO 1 (EQUIPOS A, B, C, D)  
Y CLASIFICACIÓN EN CADA UNO DE LOS 4 TORNEOS DE ESTE SUBGRUPO 1

Subgrupo 1 Clasificación en cada torneo	Torneo A Se juega en casa del equipo A Clasificación	Torneo B Se juega en casa del equipo B Clasificación	Torneo C Se juega en casa del equipo C Clasificación	Torneo D Se juega en casa del equipo D Clasificación
1.º (4 puntos)	A	A	B	D
2.º (3 puntos)	B	C	A	B
3.º (2 puntos)	C	B	D	A
4.º (1 punto)	D	D	C	C

La suma de los puntos obtenidos por cada equipo en cada uno de los 4 torneos es la que se tiene en cuenta para la clasificación final de cada campeonato. Al terminar, servirá esa clasificación para la formación de los nuevos subgrupos en el siguiente campeonato (véase tabla 6).

TABLA 6  
CLASIFICACIÓN FINAL DE LA COMPETICIÓN 1 DEL SUBGRUPO 1  
DESPUÉS DE JUGAR LOS 4 TORNEOS EN CASA DE TODOS

Subgrupo 1 Clasificación final después de jugar los 4 torneos	Equipo (suma de los puntos obtenidos en cada torneo por cada equipo según la clasificación obtenida)	Puntos
1.º Campeón	Equipo A (4+4+3+2)	13
2.º	Equipo B (3+2+4+3)	12
3.º	Equipo D (1+1+2+4)	8
4.º	Equipo C (2+3+1+1)	7

## Campeonato 2 (noviembre-diciembre), 16 torneos

Se hacen 4 nuevos subgrupos, que estarán formados por un equipo de cada uno de los diferentes 4 subgrupos de la competición anterior y dependiendo de las posiciones obtenidas en esa competición anterior (véase tabla 7).

Cada nuevo subgrupo del Campeonato 2 tendrá un 1.º, un 2.º, un 3.º y un 4.º clasificado del campeonato anterior (véase tabla 7). Por ejemplo, el subgrupo 5 del Campeonato 2 tendrá a los equipos A (1.º G1), E (2.º G2), I (3.º G3), O (4.º G4).

TABLA 7  
EN NEGRITA SE RESALTA A LOS EQUIPOS  
QUE FORMARÁN EL SUBGRUPO 5 DEL CAMPEONATO

<i>Clasificación final de los 4 subgrupos</i>	<i>Subgrupo 1</i>	<i>Subgrupo 2</i>	<i>Subgrupo 3</i>	<i>Subgrupo 4</i>
1.º	<b>A</b>	F	J	L
2.º	B	<b>E</b>	K	N
3.º	D	H	<b>I</b>	O
4.º	C	G	M	<b>O</b>

Como hemos dicho, los nuevos subgrupos estarán formados cada uno por un equipo de cada subgrupo del Campeonato 1: un 1.º, un 2.º, un 3.º y un 4.º clasificado de cada uno de los distintos 4 subgrupos (véase tabla 8). Todos los subgrupos tendrán de nuevo 4 equipos.

TABLA 8  
CAMPEONATO 2. FORMACIÓN DE LOS 4 SUBGRUPOS.  
HIPOTÉTICA POSICIÓN FINAL

Campeonato 2	<i>Subgrupo 5</i>	<i>Subgrupo 6</i>	<i>Subgrupo 7</i>	<i>Subgrupo 8</i>
Formación de	A (1.º grupo 1)	F	J	L
los 4 subgrupos	E (2.º grupo 2)	B	N	K
y posición final	I (3.º grupo 3)	<b>N</b>	H	D
	O (4.º grupo 4)	M	G	C

Al acabar el Campeonato 2 se pasa a jugar el Campeonato 3, previo a las ligas finales. Es la última competición compuesta de 4 torneos de fin de semana. El Campeonato 3 estará formado de nuevo por 4 subgrupos distribuidos de la siguiente manera:

## Campeonato 3 (enero-febrero), 16 torneos (véase tabla 9)

Subgrupo Rojo: formado por los dos equipos clasificados en 1.ª posición de los subgrupos 5 (A) y 7 (J) y los dos equipos clasificados en 2.ª posición de los subgrupos 6 (B) y 8(K).

- Subgrupo Verde: formado por los dos equipos clasificados en 1.<sup>a</sup> posición de los subgrupos 6 (F) y 8 (L) y los dos equipos clasificados en 2.<sup>a</sup> posición de los subgrupos 5(E) y 7 (N).
- Subgrupo Azul: formado por los dos equipos clasificados en 3.<sup>a</sup> posición de los subgrupos 5 (I) y 7 (H) y los dos equipos clasificados en 4.<sup>a</sup> posición de los subgrupos 6 (M) y 8 (C).
- Subgrupo Amarillo: formado por los dos equipos clasificados en 3.<sup>a</sup> posición de los subgrupos 6 (Ñ) y 8 (D) y los dos equipos clasificados en 4.<sup>a</sup> posición de los subgrupos 5 (O) y 7 (G).

TABLA 9  
FORMACIÓN DE LOS 4 SUBGRUPOS DEL CAMPEONATO 3

	<i>Subgrupo Rojo</i>	<i>Subgrupo Verde</i>	<i>Subgrupo Azul</i>	<i>Subgrupo Amarillo</i>
Campeonato 3 Formación de los 4 subgrupos	A (1.º subgrupo 5)	F	I	Ñ
	J (1.º subgrupo 7)	L	H	D
	B (2.º subgrupo 6)	E	M	O
	K (2.º subgrupo 8)	N	C	G

### Liga de Campeón o de Ascenso

Los 6 equipos clasificados en 1.<sup>a</sup>, 2.<sup>a</sup> y 3.<sup>a</sup> posición de los subgrupos Rojo (A, J, B) y Verde (F, L, E) y los 2 equipos clasificados en 1.<sup>a</sup> posición de los subgrupos Azul (I) y Amarillo (Ñ).

### Liga de Descenso

Formada por los 2 equipos clasificados en 4.<sup>a</sup> posición de los subgrupos Rojo (K) y Verde (N) y los 6 equipos clasificados en 2.<sup>a</sup>, 3.<sup>a</sup> y 4.<sup>a</sup> posición de los subgrupos Azul (H, M, C) y Amarillo (D, O, G).

TABLA 10  
FORMACIÓN DE LAS LIGAS DE ASCENSO Y DESCENSO

Formación de las ligas de ascenso y descenso	<i>Subgrupo Rojo</i>		<i>Subgrupo Verde</i>		<i>Subgrupo Azul</i>		<i>Subgrupo Amarillo</i>	
	<b>A</b>	<b>J</b>	<b>F</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>H</b>	<b>Ñ</b>	<b>D</b>
	<b>B</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>C</b>	<b>O</b>	<b>G</b>		
	<b>K</b>	<b>N</b>						
Liga de Campeón o de Ascenso	<b>A</b>	<b>J</b>	<b>B</b>	<b>F</b>	<b>L</b>	<b>E</b>	<b>I</b>	<b>Ñ</b>
Liga de Descenso	K	N	H	M	C	D	O	G

## 6. ¿Por qué una competición alternativa?

- Hasta la última fase se han ido seleccionando los equipos más fuertes y los más débiles en todos los campeonatos (torneos) anteriores. Se ha jugado al máximo nivel porque se necesitaba estar bien clasificado para optar a jugar al final en el mejor nivel. En los 3 campeonatos formados por 4 torneos de fin de semana cada uno parte de cero, y es necesario ocupar una buena posición al final para poder jugar en un nivel superior.
- También en cada torneo se parte de cero, por lo que todos ellos tendrán su importancia y, por tanto, un alto grado de motivación (en la competición actual, después de 6 jornadas, en los meses de octubre o noviembre, ya puede haber varios equipos descolgados en la clasificación y cerca de perder esa motivación por seguir jugando cuando todavía les quedan 6 meses de competición).
- Porque se juega una competición que comienza y acaba cada fin de semana y no se «paga» durante todo el año el haber tenido un mal comienzo por ser un equipo joven e inexperto en la categoría.
- Porque las competiciones son, conforme van avanzando, cada vez más igualadas. Eso hace que en todos los torneos la motivación siga alta, porque todos son capaces de ganar a cualquier equipo.
- Porque estamos hablando de fútbol base.

Siguiendo la fórmula del profesor José Antonio Marina sobre la motivación:

- Se ha conseguido que durante toda la temporada se mantenga alta la motivación. Todos los jugadores de los equipos quieren seguir practicando su deporte favorito y entrenando, han podido jugar todos los jugadores de las plantillas. Dar la oportunidad de competir a todos hace que se entrene con más ilusión durante la semana, base del progreso individual y grupal.
- (B) Sigue intacto el sentimiento natural de un niño de ser admirado o reconocido y de sentirse capaz jugando al fútbol.
- (C) Se juegan más partidos contra rivales de parecido nivel. Por eso, ganar partidos y clasificarse alto en el nivel que cada uno juega es más probable, lo que permite seguir soñando con poder jugar un día en... los objetivos que cada uno quiera.



- (D) Adaptar la competición, y jugar con rivales parecidos aumenta la probabilidad de alcanzar las metas. Siguiendo un modelo consecuente con la etapa evolutiva de los jugadores, se aumenta el sentimiento de capacidad, poseer habilidades, etc.

Perdemos mucho tiempo tratando los «síntomas» psicológicos que desarrollan los niños dentro de sus equipos; el abandono prematuro del deporte se produce por falta de motivación, confianza, porque no hay una buena cohesión de equipo, etc., y por lo que yo creo que es fundamental a estas edades: los chicos no se divierten porque el reto está desajustado a su capacidad la mayor parte de la temporada. A mi juicio, una gran parte de culpa la tiene el formato actual de competición. La competición igualada es el mejor «tratamiento» para hacer cada día mejores jugadores y mejorar su nivel.

Es necesario también adaptar algunas reglas, como el número de jugadores, el tipo de competición, desde el fútbol 3:3 a 4 porterías (2 en cada esquina) para los más pequeños y que ha desarrollado el formador de formadores Horst Wein (Wein, 2002 y 2004) pasando por el fútbol 7 (10-11 años), fútbol 8 (12 y 13 años), hasta llegar al fútbol 11, tradicional en categorías cadete y juvenil.

También es necesario que los cambios de jugadores durante los partidos se realicen con el partido en juego y por el centro del campo de forma obligatoria, de manera similar a como se produce en otros deportes; así se acabaría con las pérdidas de tiempo cuando un equipo va ganando.

En conclusión, mi intención ha sido realizar una propuesta de nueva competición en la que los jugadores puedan alcanzar sus verdaderos límites, porque estar motivado es fundamental para seguir entrenando durante toda la temporada, y eso se consigue cuando el jugador se divierte y vive cada partido como un reto difícil pero alcanzable con trabajo.

## Bibliografía

- MARINA, J. A. (2011), *Los secretos de la motivación*, Barcelona, Ariel.
- WEIN, H. (2002), *Fútbol a la medida del niño*, Madrid, Gymnos.
- (2004), *Fútbol a la medida del niño, Cómo desarrollar la inteligencia hacia los 14 años*, Madrid, Gymnos.

EPÍLOGO  
NUEVOS PAISAJES QUE CONTEMPLAR

Dora Blasco

Con estas últimas líneas finaliza un largo y meticuloso trabajo del editor del libro: ratos de insomnio frente al ordenador, minuciosas correcciones, llamadas sin respuesta, entrevistas improductivas..., pero también descubrimientos, jugosas lecturas, aprendizaje, apoyos incondicionales, nuevos amigos, enseñanzas de maestros, lecciones de compañeros y generosidad de los que siempre saben estar.

Este es el camino discreto por el que el impulsor de este pionero proyecto debe continuar: un camino que a algunos espanta, porque es difícil y desagradecido, pero que a Luis Cantarero le hace pisar un terreno firme que domina: el del conocimiento, donde innova y tiene mucho que decir y descubrir. A mi juicio, es de esta forma —modesta y laboriosamente— como en una disciplina tan delicada como la psicología, y tan complicada como la psicología del fútbol, se consigue el respeto de colegas, jugadores, entrenadores y directivos.

Sus comienzos en este terreno, allá por el verano de 2006, fueron difíciles, ya que era un campo apenas trabajado y en el que el psicólogo era observado con incredulidad. Ahí estuvo, sin embargo, Chirri (Javier Ruiz de Lazcano), el coordinador por aquel entonces de la Ciudad Deportiva del Real Zaragoza, S.A.D., que confió en él incondicionalmente. Luego vinieron entrenadores y otros técnicos, y entre todos construyeron un proyecto que hoy es incontestable.

Un psicólogo que, desde un rincón del vestuario, observando en el campo, interaccionando con prudencia, estudiando en casa, a través del *email*, de una llamada de teléfono a horas intempestivas..., ha intentado siempre escuchar más que hablar, compartir más que decidir, aconsejar profesionalmente con letras mayúsculas a todos los deportistas que lo han necesitado. De esta forma, ha conseguido que esta parcela del fútbol, tantas veces ridiculizada, vaya siendo poco a poco dignificada, hasta ocupar el lugar que le corresponde por derecho y por necesidad.

Con el *I Congreso de Psicología Aplicada al Fútbol. Jugar con cabeza* ha llegado, junto a colaboradores, colegas y compañeros/as, a una cima de la que no hay prisa por descender: el libro que tienen delante. Disfruten de la contribución de todos los autores, otean el horizonte y contemplen con ilusión el paisaje. Ojalá este sea el comienzo de otros muchos congresos y libros a través de los cuales producir conocimiento en psicología y fútbol.

## AUTORES

DAVID ALBERICIO GALLARDO. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (Facultad de CC. de la Salud y del Deporte de Huesca, Universidad de Zaragoza). Máster Profesional en Alto Rendimiento en Deportes de Equipo (Byomedic System, Fundació F. C. Barcelona e INEF de Cataluña). Técnico deportivo superior en Fútbol Nivel III (IES Ítaca de Zaragoza, Gobierno de Aragón). Profesor de Educación Física del Gobierno de Aragón. Profesor especialista técnico deportivo en Fútbol en el IES Ítaca de Zaragoza. Preparador físico del Real Zaragoza, S.A.D. Juvenil Liga Nacional.

DIEGO ALLUEVA LASHERAS. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (Facultad de CC. de la Salud y del Deporte de Huesca, Universidad de Zaragoza). Máster Profesional en Alto Rendimiento en Deportes de Equipo (Byomedic System, Fundació F. C. Barcelona e INEF de Cataluña). Técnico deportivo superior en Fútbol Nivel III (IES Ítaca de Zaragoza, Gobierno de Aragón). Profesor de Educación Física del Gobierno de Aragón. Profesor especialista técnico deportivo en Fútbol en el IES Ítaca de Zaragoza. Preparador físico del Real Zaragoza B.

JAVIER ÁLVAREZ MEDINA. Doctor en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Profesor de la Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias de la Salud y del Deporte (Huesca). Investigador principal y responsable de línea de investigación de la Universidad de Zaragoza «Factores determinantes del rendimiento en los deportes colectivos en sus diferentes etapas».

JUAN CARLOS BELTRÁN AGOIZ. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (maestría de Fútbol, en INEFC de Lérida). Técnico deportivo superior en Fútbol Nivel III. Profesor de Educación Física del Gobierno de Aragón. Profesor especialista técnico deportivo superior en Fútbol en el IES Ítaca de Zaragoza. Entrenador Real Zaragoza Liga Nacional Juvenil.

DORA BLASCO. Diplomada en Magisterio, especialidad Educación Física. Maestra funcionaria con destino en el CEIP Gascón y Marín, Zaragoza. En relación con el deporte, ha participado en congresos nacionales e internacionales, ha formado parte como investigadora-colaboradora en proyectos de investigación competitivos y ha publicado artículos científicos y capítulos de libro en textos y editoriales de prestigio. Sus líneas fundamentales de investigación son las relaciones entre el género y el deporte, la educación física y la inclusión social a través del deporte.

DAVID BOILLOS. Psicólogo especialista en deporte y entrenador de fútbol sala. Asesora y entrena a deportistas, entrenadores y árbitros y participa como responsable del área psicológica en distintos campus de perfeccionamiento de jóvenes futbolistas. Ha colaborado con dos equipos de fútbol de alto rendimiento de la comunidad de Madrid (Leganés y Getafe). Es profesor de cursos y másteres relacionados con la actividad física y el deporte: título de Experto Director Deportivo, Universidad de Oviedo; y Máster de Psicología Aplicada al Deporte, Ilustre Colegio Oficial de Psicólogos de Andalucía Oriental. Es docente en los cursos de formación de entrenadores de la Federación Madrileña de taekwondo. En la Federación de Fútbol de Madrid: profesor de las asignaturas Bases psicopedagógicas de la enseñanza y el entrenamiento deportivo, Psicología aplicada al fútbol y Dirección de equipos en la Escuela de Entrenadores de la Federación Madrileña de Fútbol; coordinador del área psicológica del proyecto «La excelencia en el fútbol formativo» desarrollada por el Comité de Entrenadores; y profesor de Psicología del Arbitraje en los cursos del Comité de Árbitros. Colabora también con la Federación Española de Fútbol en el programa de Talentos y Mentores del Comité Técnico de Árbitros.

DIEGO CABEZA. Diplomado en Magisterio, Educación Física, por la Universidad de Zaragoza, y licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, con maestría en Fútbol por el INEFC de Lérida. Técnico deportivo superior en fútbol. Lleva ocho temporadas vinculado directamente al entrenamiento en el fútbol dirigiendo varios equipos en la base y como monitor y coordinador en diferentes campus de verano, como el de la Fundación Real Zaragoza. Cuenta,

además, con experiencia en el ámbito de la docencia. En la actualidad ejerce como segundo entrenador en el Infantil A del Real Zaragoza, S.A.D., y como formador de futuros técnicos en fútbol.

LUIS CAMPOY RAMOS. Licenciado en Psicología en 2010. Máster en Prevención de Riesgos Laborales. Experto en Atención Temprana y máster en Evaluación e Intervención Infantil y Adolescente. Experiencia laboral en psicología clínica con víctimas del maltrato, educador social, clínica en psicología de las necesidades especiales, recursos humanos, monitor de educación, deporte y tiempo libre y director de CINEASTROS (Asociación de Cine).

LUIS CANTARERO. Licenciado en Psicología y doctor en Antropología Social y Cultural. Es profesor titular de la Universidad de Zaragoza en el área de Psicología Social, con destino en la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo. En esta facultad actualmente es vicedecano de Trabajo Social y coordinador del Grado en Trabajo Social. En relación con la docencia universitaria, destaca su curso de doctorado titulado *Deporte, Sociedad y Cultura*, y la dirección del postgrado de *Deporte y Sociedad: formación multidisciplinar y retos contemporáneos*. Ha participado en distintos proyectos de investigación competitivos de I+D, en congresos nacionales e internacionales y tiene en su haber publicaciones diversas (libros, capítulos de libro y artículos) en materia de deporte y sociedad. Trabaja también como psicólogo en el Real Zaragoza, S.A.D., desde la temporada 2006-2007.

MARCOS CASTILLO. Licenciado en Filología Hispánica por la Universidad Central de Barcelona. En la actualidad ejerce como responsable de gestión cultural en una institución autonómica. Ha publicado *La casa del placer (Breve diván de la poesía árabe en Aragón)*; *XXI Viajes (de europeos y un americano, a pie, en mula, diligencia, tren y barco) por el Aragón del siglo XXI*; y *Gustavo Adolfo y Valeriano Bécquer. Obra completa en el Moncayo y Veruela*.

LORENA COS SAN HIGINIO. Licenciada en Psicología y máster en Psicología deportiva de alto rendimiento y *coaching* deportivo. Trabaja como psicóloga en el C. D. Oliver (Zaragoza) desde la temporada 2011-2012. Ha participado en congresos nacionales e internacionales sobre deporte y colabora con otros colegas en proyectos de investigación competitivos.

CHIARA D'ANGELO. Doctora en psicología. Investigadora en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en la Facultad de Psicología de la Università Cattolica del Sacro Cuore, donde es docente de «Psicología del lavoro e delle

organizzazioni» en la sede de Brescia. Coordinadora didáctica del máster «Sport e intervento psico-sociale» de la Alta Scuola di Psicologia Agostino Gemelli (ASAG) de la Università Cattolica de Milán. Sus líneas de investigación son la identidad profesional de los entrenadores de fútbol, el desarrollo del talento deportivo y el asesoramiento psicosocial a las organizaciones deportivas. Colabora en proyectos de intervención psicológica en el fútbol. Gestiona proyectos nacionales e internacionales que utilizan el deporte como instrumento de inclusión social.

RICARDO DE LA VEGA MARCOS. Licenciado en Psicología (UAM). Doctor en CC. de la Actividad Física y del Deporte (UAM). Máster en Psicología del Deporte (UAM-COE). Máster en Neurociencia Cognitiva (UAB). Profesor de la UAM, del Comité Olímpico Español y de diferentes programas máster (Real Madrid-UEM), Club de Estudiantes de Baloncesto. Psicólogo de deportistas de élite y colaborador de diversos clubes, federaciones e instituciones deportivas nacionales e internacionales. Investigador con numerosas publicaciones científicas sobre control emocional, procesos intencionales y rendimiento emoción en el fútbol de competición.

JOSÉ FENOY CASTILLA. Licenciado en Psicología en 2010, con máster en Análisis Funcional en Contextos Clínicos y de la Salud (Mención Europea de Calidad). Gestor de empleo (FPE) y doctorando en Análisis Funcional del Lenguaje y la Cognición (Mención Europea a la Excelencia). Experiencia clínica en modificación de conducta con niños. Labor investigadora en contextos de violencia filioparental, violencia de género, psicología de la salud, del deporte y clínica. Miembro del comité organizador del XXII Congreso de la SEPC.

JUAN GALLEG0. Diplomado en Magisterio, especialidad Educación Física. Maestro funcionario con destino en el CPEE Alborada, Zaragoza. Actualmente, jefe de Sección de los Juegos Deportivos en edad escolar de Aragón, Gobierno de Aragón. Entrenador de la Selección Española de Goalball, Federación Española de Ciegos. Medallista paralímpico como entrenador en Sidney 2000, medalla de plata. Tutor de la Residencia del Real Zaragoza, S.A.D.

ESPERANZA (MARIOLA) GARCÍA UCEDA. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid (1986) y doctora en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Zaragoza (2005). Su investigación se desarrolla en torno a dos líneas: eficiencia y productividad en

sectores económicos y economía de la salud y políticas de apoyo y prevención. Ha publicado en revistas europeas de investigación de *marketing* y salud y el libro *Las claves de la publicidad* (7.<sup>a</sup> edición, ESIC, 2011). Es miembro del grupo de investigación IMPROVE y del equipo de dirección de la revista *Acciones e Investigaciones Sociales*.

ALBERTO GÓMEZ-MÁRMOL. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Universidad de Murcia. Máster en Investigación en Educación Física y Salud, de la Universidad Católica San Antonio de Murcia. Actualmente se encuentra realizando el doctorado. Sus principales líneas de investigación son la influencia de la actividad física en la educación en valores y la aplicación de metodologías de enseñanza en la educación física. Ha participado en congresos nacionales e internacionales sobre deporte presentando investigaciones sobre variables que influyen en el rendimiento en la competición (principalmente *burnout* y ansiedad precompetitiva). Es especialista y docente en actividades acuáticas y salvamento y socorrismo. Ha participado como docente en el Máster Internacional en Psicomotricidad durante el curso académico 2011-2012.

CATERINA GOZZOLI. Doctora en Psicología y profesora de Psicología del conflicto y de la convivencia socio-organizativa de la Università Cattolica del Sacro Cuore de Milán. En esta misma universidad es directora del máster «Deporte e intervención psico-social» (ASAG). Responsable científica de proyectos sobre la calidad de las secciones juveniles del club de fútbol Milán, Italia. Es autora, con C. Manzi, de *Sport e prospettive psico-sociali* (Carocci, 2009), y también de artículos nacionales e internacionales sobre el tema de la psicología aplicada al deporte.

RAÚL JARDIEL LOBATO. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (maestría de Fútbol, en el INEFC de Lérida). Diplomado en Magisterio de Educación Física y Entrenador de Fútbol Nivel I. Desde 2009 ejerce como segundo entrenador-preparador físico en las categorías inferiores del Real Zaragoza, S.A.D. (actualmente en la División de Honor Juvenil). Es profesor de las asignaturas de «Entrenamiento Deportivo» y «Bases anatómicas y fisiológicas del ejercicio» en los cursos de entrenador de fútbol. Es también preparador físico en varios clubes de tercera división y coordinador en escuelas de fútbol municipales. Ha escrito material didáctico en temas de preparación física para distintas universidades nacionales.



JESÚS JIMÉNEZ SÁNCHEZ. Inspector de educación en el Servicio Provincial de Educación de Zaragoza. Ha sido secretario general técnico del Departamento de Educación y Cultura (2003-2011) y director general de Enseñanza Superior del Gobierno de Aragón. Consejero titular del Consejo Escolar del Estado y miembro de la comisión estatal para la Renovación de las Metodologías Docentes en la Universidad. Pertenece al consejo asesor de la revista *Cuadernos de Pedagogía*. Ha impartido numerosos cursos y seminarios en varias universidades y centros de profesores. Tiene más de treinta títulos publicados sobre temas educativos, unos de modo individual y otros en colaboración. Es autor de libros de texto y colaborador también con la prensa, por ejemplo con *Heraldo de Aragón*.

DAVID LLOPIS GOIG. Director del Área de Psicología del Levante U. D. y profesor de Psicología en la Universidad de Valencia. Durante casi dos décadas de ejercicio profesional ha asesorado a numerosos deportistas y formado parte del cuerpo técnico de diferentes clubes deportivos. Su trayectoria investigadora ha sido reconocida con el I Premio Nacional de Investigación (Fundación Bancaja, 1993) y el I Premio Nacional de Investigación (Fundación Caja Madrid, 1995). Compagina la docencia, investigación y asesoramiento deportivo con la divulgación científica en revistas como *Abfútbol*, *Corricolari*, *Atletics*, *Sporttraining* o *Fútbol 11*. Es coautor de los libros *Correr con cabeza: claves psicológicas del maratón y las carreras de fondo* y *Jubilación: expectativas de ocio y tiempo libre*.

CARLOS LUZ MARTÍNEZ. Psicólogo clínico. Máster en Psicología del Deporte. Experto en psicología y *coaching* del Deporte. Entrenador nacional de fútbol. Profesor de Psicología en la Escuela Aragonesa de Fútbol. Máster en Psicología del Deporte, Columbus (Zaragoza). Psicólogo en el Club Hielo Jaca, R. Zaragoza y C. F. Jacetano. Jugador de *hockey* hielo en el C. H. Jaca: tres ligas, cuatro copas del Rey y veintisiete veces internacional de la Selección Española Absoluta. Ha participando en dos mundiales. Coordinador del Centro de Tecnificación de Fútbol del R. Zaragoza en Jaca y del C. F. Jacetano.

F. XAVIER MEDINA. Doctor en Antropología Social (Universidad de Barcelona). Director académico y de programas y profesor titular en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Profesor del Grado de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte en la Universidad Ramón Llull (Barcelona). Especialista en temáticas relacionadas con la alimentación y con el deporte desde perspectivas socioculturales. Es autor de diferentes publicaciones sobre antropología

deportiva, entre ellas: *Culturas en juego: ensayos de antropología del deporte en España* (Barcelona, 2003) o *Actualidad en el deporte. Investigación y aplicación* (San Sebastián, 2008).

MIGUEL MIRANDA. Profesor titular de la Universidad de Zaragoza, diplomado en Trabajo Social y licenciado y doctor en Antropología Social y Cultural. Máster en Trabajo Social en Psiquiatría por la Universidad de Zaragoza y en Antropología de la Medicina por la Rovira i Virgili de Tarragona. Es fundador y director de la revista *Trabajo Social y Salud*. Autor del libro *De la caridad a la ciencia. Pragmatismo, interaccionismo simbólico y trabajo social*, que ha alcanzado su tercera edición. Autor de numerosos artículos en revistas científicas nacionales y extranjeras. Medalla de plata al Mérito Social Penitenciario, concedida por el Ministerio del Interior. Recientemente ha sido reconocido por el colegio profesional por su trayectoria profesional y por la Asociación Española de Trabajo Social y Salud. Desde 2005 es decano de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza

FERNANDO MOLINOS. Actualmente es el presidente ejecutivo del Real Zaragoza, S.A.D. Como jugador del Real Zaragoza disputó 84 partidos hasta la temporada 1973-74, al término de la cual fue traspasado al Español, donde permaneció diez años. Licenciado en Derecho y Ciencias Sociales. Entre 1996 y 2001 fue director general del R.C.D. Español, y desde 2009 ocupaba una de las vicepresidencias.

VÍCTOR MURILLO LORENTE. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Doctorando en el Programa Fisiatría y Enfermería, Universidad de Zaragoza. Preparador físico de diferentes equipos de categorías nacionales. Profesor de la Escuela de Entrenadores de la Federación Aragonesa de Fútbol.

FRANCISCO PÉREZ BARDAJÍ. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (maestría de Fútbol en el INEFC de Lérida). Máster en Alto Rendimiento, Comité Olímpico Internacional y Universidad Autónoma de Madrid. Máster en Alto Rendimiento en Deportes de Equipo, Universidad de Barcelona y Fundación Fútbol Club Barcelona. Entrenador nacional de fútbol, Federación Aragonesa de Fútbol. Coordinador y responsable del Departamento de Metodología del Fútbol Base del Real Zaragoza, S.A.D. Profesor en el Grado de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Universidad San Jorge, y profesor de Educación Física de enseñanza secundaria obligatoria.

MIGUEL ÁNGEL RAMOS GABILONDO. Psicólogo Industrial, máster universitario de Psicología en la Actividad Física y del Deporte, máster universitario en Gestión de Calidad y Certificación de Empresas y máster de Recursos Humanos y Relaciones Laborales. Monitor nacional de atletismo y monitor provincial poli-deportivo. Vicepresidente de la Asociación de Estudios Psicológicos y Sociales, director del Grupo de Trabajo de Psicología del Deporte y del curso de especialización en Psicología del Deporte y de la Actividad Física, de la citada asociación. Coordinador del Máster de Psicología del Deporte y de la Actividad Física de Columbus IBS. Profesor de la Escuela Aragonesa del Deporte.

MARÍA RUIZ DE OÑA. Desde 1996 trabaja como psicóloga-*coach* en el Athletic Club de Bilbao. Actualmente es responsable del Área de Desarrollo Personal y Profesional del Athletic Club de Bilbao. Trabaja conceptos, aunar significados unidos a la filosofía y valores del Athletic, la formación y procesos de *coaching* con entrenadores y puestos de dirección, gestionar el proceso de aprendizaje del jugador, responder a sus necesidades psicológicas y el asesoramiento a los padres son sus ámbitos de trabajo. Colabora en procesos de desarrollo personal con Selfinstitute, centro comprometido con el cambio y la transformación personal y social en el mundo educativo, empresarial y deportivo facilitando a las personas el acceso a su potencial natural a través de talleres y cursos.

BERNARDINO JAVIER SÁNCHEZ-ALCARAZ MARTÍNEZ. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Universidad Católica de San Antonio. Diplomado en Magisterio de Educación Física, Universidad Camilo José Cela. Máster de Formación del Profesorado de Enseñanza Secundaria Obligatoria, Universidad de Murcia, y máster oficial de Dirección y Administración de Entidades Deportivas. Actualmente se encuentra realizando el doctorado. Investiga sobre los aspectos y variables psicológicas del deporte. Ha realizado numerosas contribuciones a congresos nacionales e internacionales y es autor de varios artículos en revistas nacionales. Es director de una escuela de tenis y otra de pádel en Murcia y ha impartido formación a instructores.

RICARDO SÁNCHEZ MARTÍN. Antropólogo, profesor de Sociología de la Actividad Física y del Deporte y de Metodología y Métodos de Investigación en la Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna, Universitat Ramon Llull. Es miembro del Grup de Recerca i Innovació en Esport i Societat y colaborador de la Universitat Cattolica del Sacro Cuore de Milán en calidad de investigador internacional ASAG y componente del equipo de investigación

sobre el tema Deporte e Inclusión Social (ASAG-CESI). Sus líneas de principales de investigación son el uso deportivo del espacio público urbano e intervención social a través del deporte.

PABLO USÁN SUPERVÍA. Diplomado en Magisterio, especialidad Educación Física. Licenciado en Psicopedagogía. Máster universitario en Investigación. Doctorando con la tesis *Consumo de drogas y variables psicológicas deportivas en futbolistas adolescentes*, Facultad de Educación, Zaragoza. Cinco años como entrenador de fútbol y, actualmente, cursando el nivel II de entrenador en la Federación Aragonesa de Fútbol.

NÉSTOR VINUÉS. Diplomado en Magisterio de Educación Física por la Universidad de Zaragoza y licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, con maestría en Fútbol por el INEFC de Lérida, técnico deportivo en fútbol. Durante las últimas cuatro temporadas ha dirigido varios equipos en el fútbol base zaragozano. Cuenta también con experiencia en el ámbito de la docencia. En la actualidad trabaja en Virgin Active como monitor de *fitness*.



## ÍNDICE

El Real Zaragoza, S.A.D.: investigación y desarrollo <i>Fernando Molinos</i> .....	9
La Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza y el Real Zaragoza, S.A.D.: una colaboración que da frutos <i>Miguel Miranda</i> .....	11
La organización del congreso <i>Mariola García Uceda</i> .....	13
Prólogo. Regates cortos <i>Marcos Castillo</i> .....	15
Presentación. I Congreso Internacional de Psicología Aplicada al Fútbol. Jugar con cabeza <i>Luis Cantarero</i> .....	21
Reflexiones sobre psicología aplicada al fútbol <i>Luis Cantarero</i> .....	33
La necesidad de enfoques sociales transdisciplinares y plurimetodo- lógicos en las ciencias de la actividad física y el deporte. Re- flexiones sobre el fútbol <i>Ricardo Sánchez y F. Xavier Medina</i> .....	59

Trabajar con las canteras de clubes profesionales de fútbol: una experiencia de consultoría de procesos para aceptar desafíos y mantener posibilidades <i>Caterina Gozzoli y Chiara D'Angelo</i> .....	75
El trabajo del tutor en el Real Zaragoza, S.A.D., o cómo ganar con cabeza <i>Juan Gallego</i> .....	93
La Psicología en el club de fútbol C. D. Oliver de Zaragoza: una ilusionante apuesta de futuro <i>Lorena Cos San Higinio</i> .....	101
Pasado, presente y futuro de la psicología en el Athletic Club de Bilbao <i>María Ruiz de Oña</i> .....	113
Entrenamiento y evaluación psicológica en el fútbol <i>Ricardo de la Vega</i> .....	135
Integración de objetivos psicológicos en la autoevaluación del futbolista de su proceso de formación <i>Juan Carlos Beltrán Agoiz y Diego Allueva Lasheras</i> .....	153
Evaluación de la percepción subjetiva de la fatiga y su relación con la prevención de lesiones en jugadores profesionales de fútbol sala <i>Javier Álvarez Medina y Víctor Murillo Lorente</i> .....	163
Entrenamiento en el fútbol desde una perspectiva sistémica: interacciones entre el trabajo condicional, técnico, táctico y psicológico <i>Francisco Pérez Bardají</i> .....	175
Control del estrés del futbolista a través del entrenamiento psicológico con balón <i>David Boillos</i> .....	187
Planificación, programación y desarrollo del entrenamiento mental y emocional en un equipo de fútbol. El División de Honor Cadete del Real Zaragoza, S.A.D. <i>Raúl Jardiel Lobato</i> .....	205

Metodología del entrenamiento del fútbol. Búsqueda del estado en flujo de los futbolistas para la optimización de su preparación holística <i>David Albericio Gallardo</i> .....	229
Aplicación de un programa de actividades para el aumento de la cohesión y la eficacia percibida en un equipo de fútbol <i>Diego Cabeza y Néstor Vinués</i> .....	247
Prevención y diagnóstico del <i>burnout</i> en el fútbol <i>Bernardino Javier Sánchez-Alcaraz Martínez y Alberto Gómez-Mármol</i> .....	259
El papel de la evitación experiencial en el rendimiento deportivo <i>José Fenoy Castilla y Luis Campoy Ramos</i> .....	273
Percepciones y creencias sobre el éxito en futbolistas adolescentes <i>Pablo Usán Supervía</i> .....	281
Fútbol, familia y escuela: triangular para ganar <i>Jesús Jiménez Sánchez</i> .....	291
La importancia de los estudios en las jóvenes promesas del Levante, U. D. <i>David Llopis Goig</i> .....	309
La intervención del/de la psicólogo/a con los familiares de los jugadores de fútbol base: apoyo en las interacciones padres-entrenadores <i>Miguel Ángel Ramos Gabilondo</i> .....	325
La competición en la formación de los jóvenes jugadores de fútbol. Una propuesta de cambio <i>Carlos Luz Martínez</i> .....	337
Epílogo. Nuevos paisajes que contemplar <i>Dora Blasco</i> .....	353
Autores .....	355





Este libro se terminó de imprimir  
en los talleres del Servicio de Publicaciones  
de la Universidad de Zaragoza  
en marzo de 2013,  
un año después  
de la celebración en Zaragoza  
del *I Congreso Internacional  
de Psicología Aplicada al Fútbol.*  
*Jugar con cabeza*

