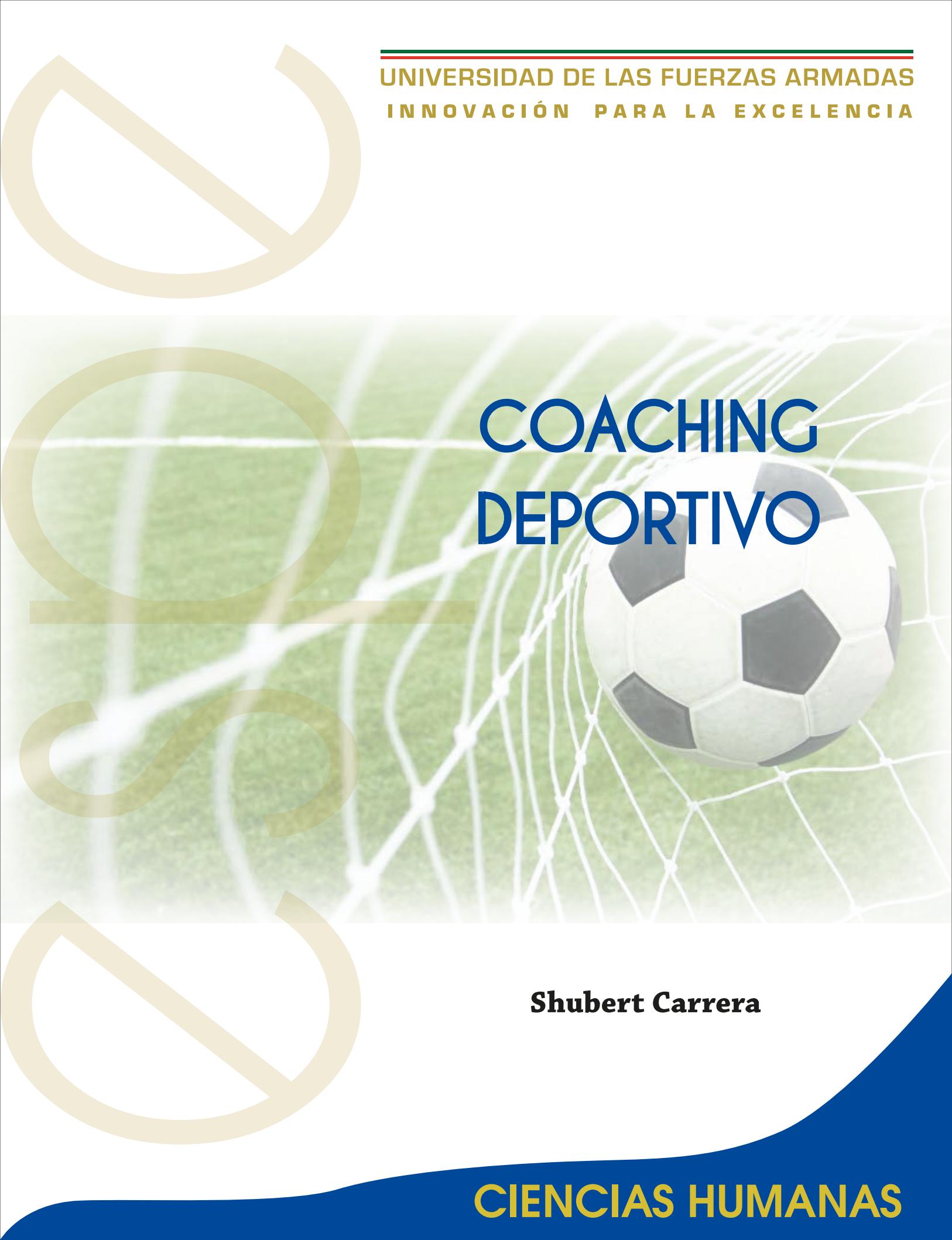


UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

A large, semi-transparent watermark of a soccer ball hitting a white goal net is positioned in the center of the page.

COACHING DEPORTIVO

Shubert Carrera

CIENCIAS HUMANAS

COACHING DEPORTIVO

SHUBERT CARRERA

Coaching Deportivo

Shubert Carrera, Dr.

Primera edición electrónica **revisada**. Diciembre de 2016

ISBN: 978-9978-301-18-0

Pares revisión científica:

Enrique Chávez; Ivan Cede.

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Grab. Roque Moreira Cedeño

Rector

Crnl. Ramiro Pazmiño

Vicerrector Académico General

Publicación autorizada por:

Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Edición y producción

David Andrade Aguirre

daa06@yahoo.es

Diseño

Pablo Zavala A.

Derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico.

El contenido, uso de fotografías, gráficos, cuadros, tablas y referencias es de **exclusiva responsabilidad** del autor.

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí, Ecuador.

www.espe.edu.ec

Los derechos de esta edición electrónica son de la **Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE**, para consulta de profesores y estudiantes de la universidad e investigadores en: www.repository.espe.edu.ec.

A Alfredo y Carmen, mis padres.

Gracias por sus enseñanzas; por su fortaleza; por el incondicional amor hacia los hijos; por la pasión en busca de sus objetivos; por la generosidad de su esfuerzo; por permitirnos ver una nueva senda: la del servicio.

Introducción

El deporte de alta competencia es parte del sistema cultural occidental, es un reflejo de lo que sucede en la cotidianidad de la sociedad y de su necesidad de canalizar la agresividad colectiva como una de las opciones recreativas más importante a nivel mundial.

El deporte en general, comprende muchas disciplinas deportivas, el fútbol es un ejemplo del poder de convocatoria que tienen estas. El fútbol representa el mejor ejemplo da aplicación de algunas metodologías ganadoras, las cuales, se transforman en modelos de Coaching, este capítulo, enfoca y analiza esta manifestación deportiva en la cual en las últimas tres décadas se han realizado el mayor numero de investigaciones y análisis.

La calidad de espectáculo que se brinda a millones de espectadores, ha obligado que se busquen nuevas formas de entrenamiento con el fin de obtener mejores resultados deportivos y económicos; la barrera a vencer en los próximos años es el de la mente, la capacidad física del deportista está topando su límite, casi ya no se rompen marcas con tiempos sorprendentes, la visión, el trabajo de los entrenadores exitosos se encamina hacia el desarrollo y preparación del área mental psicológica del deportista.

La necesidad de adaptar el deporte de alta competencia a la era del conocimiento, obliga a privilegiar el trabajo de personas con formación científica, casi ya no hay espacio para prácticas empíricas, se exigen resultados y éstos aparecen con trabajos a largo plazo con planificaciones en distintas áreas, el líder deportivo de esta era requiere una visión, una preparación muy extensa para comprender básicamente la naturaleza humana. En el futuro cercano desaparecerá la posibilidad de trabajo para personas que no tengan una sólida formación en el área donde se desenvuelvan.

Esta obra tiene como objetivo básico proponer una alternativa diferente, novedosa y propositiva para romper con esquemas mentales que no permiten avanzar a todos los actores de las diferentes manifestaciones deportivas, existe una verdad que me ha impulsado a escribir y que se relaciona con los resultados y cuyo enunciado dice: Si quieres obtener nuevos resultados, haz cosas diferentes caso contrario,

si sigues repitiendo tus conductas lo único que vas a obtener, es más de lo mismo. Resulta muy curioso como los seres humanos repetimos las mismas conductas una y otra vez, sin embargo no nos explicamos porque los resultados no cambian, nos regodeamos en el dolor que nos producen estos, buscamos culpables y no realizamos un simple ejercicio que consiste en enfocarnos en las soluciones, en las alternativas para encontrar nuevas formas de hacer las cosas, de interpretar el mundo, no creamos nuevos hábitos y modelos mentales para percibir las distintas situaciones deportivas de forma diferente y efectiva. Siempre me pareció que todo deportista que consigue llegar donde nunca otro ha llegado, merece que se le preste atención con el fin de tratar de aprender algo sobre él y como obtiene sus resultados.

Para que los deportistas alcancen el éxito, tienen que descubrir un nuevo enfoque donde, el desinterés, la capacidad de abrir sus mentes y posesionarse de una visión donde la necesidad grupal o social tenga mayor importancia sobre la gloria o el interés individual. Esta nueva visión, requiere que los deportistas renuncien a sus intereses personales por un interés mayor, esto ocurre cuando los jugadores experimentan un cambio de su conciencia, es decir, no únicamente cuando ganan más y juegan mejor, sino cuando se sintonizan con sus compañeros y con los intereses de la sociedad. Los distintos capítulos presentan muchos ejemplos con estrategias y metodologías aplicadas por numerosos personajes deportivos que alcanzaron su objetivo, la gloria deportiva.

Esta obra tiene un fundamento basado en una investigación que consistía en realizar cinco preguntas con opciones cerradas con el objetivo de conocer cuáles son las expectativas del deportista de alta competencia actual y si estaba dispuesto a emprender en nuevas propuestas de preparación con el fin de mejorar su rendimiento, alcanzar sus sueños, vencer sus límites; sorprendentemente la investigación arrojó resultados afirmativos en el 100% de preguntas excepto en una de ellas que alcanzó al 97.3% de respuesta afirmativa. Los resultados demuestran que los deportistas están dispuestos a lograr lo que sueñan, están conscientes y dispuestos a someterse a lo que sea propuesto por los expertos a cargo de su formación, de su entrenamiento. El reto más importante para los profesionales del

deporte, es estudiar, aplicar y mejorar las metodologías de preparación exitosas, aprender de los deportistas excepcionales; estudiar el éxito para aprender de él no es algo nuevo, los deportistas con rendimientos extraordinarios miran videos de sí mismos en los momentos de máximo rendimiento con la finalidad de entender, interiorizar y mantener consistentemente los resultados. Esto significa obtener nuevos recursos y modelos mentales, que se transformen en nuevas formas de pensamientos deportivos propiciadores de resultados espectaculares, aun no alcanzados.

El fútbol ecuatoriano como ejemplo del deporte del país, ha logrado avanzar de forma consistente, es reconocido a nivel internacional, el potencial físico y deportivo de nuestros jugadores, el trabajo que se realiza en la formación; pero es necesario reconocer que el aporte del entrenador extranjero es muy importante e influyente; es un reto para los profesionales ecuatorianos buscar un conocimiento más amplio y especializado que le permita tomar la posta de lo realizado por los entrenadores foráneos, este conocimiento obligaría a reconocer nuestra limitaciones y no buscar respuestas fuera de nosotros, no se trata de suerte, ni de hablar diferente, ni de perder la paciencia o hablar mal de las personas que han alcanzado objetivos relevantes, se trata de resultados, de capacidad, se trata de prepararnos para estar a la altura del reto que debemos asumir en los próximos años.

Mi reconocimiento a los deportistas ecuatorianos, los cuáles venciendo enormes dificultades sociales culturales y económicas, son un ejemplo para toda la sociedad, ellos merecen que entrenadores ecuatorianos, dirigentes, y todos los que trabajan alrededor del fútbol les proporcionemos la posibilidad de encontrar una nueva ruta para continuar en la senda del desarrollo deportivo para cientos de jóvenes que depositan su futuro deportivo en nuestras manos..

El deporte, desde el punto de vista recreativo, es una de las opciones de diversión más popular a nivel mundial y constituye el escenario más importante en el que todos se pueden expresar libres de las limitaciones, las ataduras que la sociedad impone a todos los individuos y permite que todos se pongan en contacto con aquella parte de sí mismos que ocasionalmente pueden expresar en otros

lugares. El balompié específicamente, es el sitio donde se permite a los personajes alrededor de él, jugar en una atmósfera libre de restricciones, en la cual pueden manifestar su esencia y expresar libremente sus emociones, desde la decepción de la derrota hasta la alegría del gol en el último minuto y la satisfacción por la victoria.

El coaching deportivo es una estrategia una herramienta que permite identificar la realidad del deportista y visionar un nuevo objetivo en el deporte, permite identificar nuestras limitaciones y liberarnos de las mismas, alcanzar el equilibrio entre la razón y las emociones para llegar ejecutar las acciones más adecuadas en la búsqueda de alcanzar ese nuevo horizonte, esa nueva meta.

Capítulo 1

Coaching en el deporte

El deporte en general, comprende muchas disciplinas deportivas, el fútbol es un ejemplo de su poder de convocatoria. El fútbol representa el mejor ejemplo da aplicación de algunas metodologías ganadoras, las cuales, se transforman en modelos de coaching, este capítulo, enfoca y analiza esta manifestación deportiva en la cual en las últimas tres décadas se han realizado el mayor numero de investigaciones y análisis.

Coaching en el fútbol

El fútbol de alta competencia es un deporte extremadamente exigente, el cual requiere una preparación en la parte física, técnico-táctica y mental especializada para soportar los retos de la competencia. El futbolista tiene noventa minutos para mostrar toda su capacidad, al final lo que importa es el resultado.

Las personas que están dentro de este deporte el fútbol representa un estilo de vida, todos realizan una tarea: el dirigente administra, visiona, gestiona; el entrenador planifica y ejecuta, selecciona; el jugador se prepara día a día para enfrentar la competencia con las mayores probabilidades de triunfo; así, cada uno de los individuos vinculados a esta disciplina, aporta una mezcla de pasión, tiempo y energía para alcanzar el triunfo, disfrutar del mismo por 24 horas y volver a prepararse para una nueva competencia dentro de pocos días. Obtener triunfos relevantes como un campeonato mundial o la corona de los torneos más importante a nivel regional o mundial no significa que ya se logro todo, aparece el reto de volver a repetir ese logro, esta vorágine termina cuando el futbolista se ha retirado de la alta competencia. Los grandes deportistas basan su éxito en desarrollar dos habilidades: Disciplina y Preparación.

La alta competencia, donde están los mejores, genera en la mente de los individuos una carga emocional importante que se manifiesta en inseguridad, ansiedad y muchas dudas, el individuo nunca sabe

cuando está en plenas condiciones para realizar su tarea. De hecho, en el transcurso de la carrera deportiva, muchas veces, pensara en dejarlo todo, esta idea desaparece cuando compite y gana. Los triunfos levantan la moral de los jugadores, de los dirigentes, los aficionados, así cambian los pensamientos negativos por los positivo, así aparece la esperanza de seguir triunfando.

Durante los entrenamientos previos a un partido o ante un gran evento pueden darse casos en los que una molestia abdominal o una lesión no permitan que el jugador sea parte del plantel o que no termine el partido, dándose una desagradable sensación de derrota, en especial en aquellas personas que no son profesionales y que dedican mucho tiempo a entrenar. La respuesta no es mágica ni se encuentra en maestro alguno, sino en el reto de trabajar sobre y contra sí mismo. **El reto es contra uno mismo.**

Por ello, los partidos de gran importancia, donde están en juego objetivos deportivos y económicos importantes como una clasificación, un campeonato, requiere de una fortaleza física asombrosa, pero también de una fortaleza mental fuera de lo común, ya que durante el encuentro uno puede experimentar distintas sensaciones muchas de ellas raras, o inseguridades que pueden hacer que el futbolista decida darse por vencido. El fútbol en esencia es un juego, los comportamientos de los diferentes actores, son reflejos de las personas que están en el juego, es decir, este juego nos da la oportunidad de mirarnos a nosotros mismos. El futbol, como juego nos brinda la posibilidad de sentir placer por entendernos y comprendernos a reaccionar eficazmente ante las distintas situaciones que presenta la complejidad del juego. El desarrollo del conocimiento, la aplicación y uso de tecnología aplicada al deporte y al control de variables mentales, la especialización profesional significa en la actualidad un aporte fundamental para lograr vencer ese pequeño detalle que marca la diferencia entre deportistas vencedores y perdedores, el control de sus emociones, la capacidad efectiva de interpretar las distintas situaciones del juego de manera que las conductas de acción elegidas sean eficaces, ganadoras.

El día de la competencia futbolística, el día del partido, es un momento especial para las personas que tienen la oportunidad de vivir

la intimidad de esos momentos. Dos horas antes de la llegada del equipo al camerino, hace su arribo el utilero con todo el cargamento de material a ser usado por los distintos miembros del plantel, toda la indumentaria de cada uno de los jugadores los va ubicando en el sitio de preferencia de ellos, luego, alista el material del preparador físico, del entrenador; el utilero es un personaje que conoce todos los requerimientos de cada uno de ellos. Cuando los jugadores arriban al camerino el ambiente cambia radicalmente, las emociones empiezan a crecer mientras se acerca la hora del partido, la tensión crece, esta tensión se la maneja al momento del calentamiento, los jugadores descargan ese estrés aumentando la carga del esfuerzo; durante la entrada en calor, la euforia ya se va acentuando, los gritos de apoyo, las arengas van subiendo de tono, este ambiente prepara mentalmente al jugador para enfrentar la exigencia del partido.

Es muy emocionante observar cómo cada uno de los miembros del equipo, realiza un ritual antes de entrar al campo de juego: el entrenador ocupa un determinado sitio del camerino, conversa con la misma persona utiliza una determinada prenda de vestir; los jugadores de igual forma, empiezan a vestirse primero la venda del lado izquierdo o derecho luego el pantaloncillo o la camiseta, las medias, es decir, cada quien usa un ritual habitual y característico que es parte de su período de activación mental.

El clímax de este período previo al partido, es el momento de mayor intimidad grupal, el cual es compartido solo por los miembros del plantel, cuando ya todos están listos y en un abrazo del cual participa el grupo de jugadores y del cuerpo técnico, se comprometen con el objetivo, se escuchan palabras de motivación del entrenador, arengas de muchos miembros del cuerpo técnico y de los jugadores líderes; finalmente el grito de guerra que termina con nuevos gritos de apoyo, abrazos, palmadas, deseos de suerte y ¡saltan a la cancha! A buscar el triunfo.

Ventajas del coaching

John C. Maxwell, uno de los líderes más influyentes de la actualidad, dijo lo siguiente: "Si el talento fuera suficiente, entonces,

¿por qué conocemos personas talentosas que no han logrado ser exitosas?" (Maxwell, 2000). Si bien es cierto el talento no garantiza el éxito en el deporte, quien quiera trascender en la práctica deportiva deberá contar, además, con una buena preparación física, técnica-táctica y psicológica, equilibrio en la alimentación, descanso adecuado, y, sobre todo, ¡deberá dejar la piel y el corazón en los entrenamientos!

El coaching deportivo tiene por objeto fortalecer la mente de los deportistas de alta competencia a través del entendimiento del entorno de la prueba, la identificación de sus capacidades para afrontar la competencia, de aquellas creencias que pueden limitar el perfeccionamiento de las capacidades en el entrenamiento o el fracaso el día del evento.

El coaching deportivo se convierte en una estrategia de entrenamiento mental de los deportistas y es el complemento perfecto al entrenamiento físico. La aptitud técnica y los métodos de entrenamiento personal son tan similares en los jugadores de élite que la diferencia entre un jugador ganador y un perdedor es la fortaleza mental.

La fortaleza mental se desarrolla ejecutando diferentes técnicas de coaching que permiten sacar lo mejor del jugador, tanto a nivel mental como su expresión emocional traducida a un comportamiento que produce resultados, incrementando el optimismo en los momentos difíciles, manejando las emociones conscientemente, aptitudes que evitan el derrumbe psicológico en el momento clave del partido.

El coaching deportivo toca temas distintos y variados como la **motivación** creando objetivos a corto mediano y largo plazo, incluso la motivación para asistir al entrenamiento; identifica creencias que pueden limitarnos en la prueba y pueden impedir que consigamos nuestro objetivo; desarrolla la capacidad para elegir un modelo de comunicación con el equipo; así como y algunas estrategias mentales que nos permitan alcanzar nuestros objetivos.

Para que un deportista de alto rendimiento sea exitoso, debe aprender a vencer el miedo a ser rechazado por cometer errores y a preocuparse por la opinión de los demás, conozco muchos jugadores que dejan de tomar decisiones en las competencias por temor a fallar si hacen algo diferente, esto es real porque en la época de jugador activo

lo experimenté, temía tomar decisiones y actuar en forma diferente por temor a lo que iban a decir los demás, creencia limitante muy común en la sociedad ecuatoriana.

La estrategia más apropiada que aprendí para superar esta percepción fue decirme a mí mismo una vez y otra vez: No me interesa lo que los demás piensen de mí, lo más importante es lo que yo piense de mi mismo, tú eres arriesgado y decidido, ¡hazlo!

Hay estrategias para alcanzar el éxito deportivo, para crear y mantener un rendimiento perfecto, para sentirse satisfecho y aceptado durante toda la carrera deportiva. Si tenemos la oportunidad de cruzarnos en nuestro camino con personas que hayan alcanzado la gloria deportiva, lo único que debemos hacer es descubrir su estrategia y aplicarla, adaptarla a nuestras necesidades para obtener resultados semejantes, ahorrándonos una enorme cantidad de tiempo y esfuerzo, no es necesario tratar de inventar la rueda, es importante saber que se puede aprender del éxito de otros.

La alta competencia requiere que desarrollemos nuestra capacidad de liderazgo con la finalidad de guiar y ayudar a muchos tipos de personas vinculadas a esta actividad, desarrollar un sentido analítico sobre los jugadores, un compromiso permanente con el aprendizaje, la enseñanza y la acción según las percepciones; el liderazgo entiende que ganar significa renunciar a algo para uno mismo con el fin de que el equipo consiga el objetivo. Tratar con distintas personalidades en distintos ámbitos es extremadamente complicado, la capacidad de convivir sin sobresaltos e inspirarles a hacer algo diferente a lo que están acostumbrados es una aptitud invaluable, una aptitud que puede ser aprendida.

El éxito de un deportista, consiste en aprender a manejar el rechazo, a no sentirse mal ante la opinión desfavorable de la gente y a liderar a los demás.

Durante mi vida deportiva, observé cómo compañeros de equipo o jugadores de otros equipos con menos condiciones y aptitudes, conseguían traspasos a los equipos más importantes y con contratos más valiosos, en ese momento la única explicación que encontraba, la atribuía a la suerte, creía firmemente que yo no tenía suerte, la realidad consistía en los pocos contactos que había creado en este ámbito, no

tenía amigos dirigentes, periodistas o alguien que me ayude a promocionarme, los exitosos podían establecer relaciones interpersonales con facilidad, manejaban bien sus emociones y lideraban a otras personas, el resultado se manifestaba como triunfos en el ámbito futbolístico. El modelo mental que guiaba mis comportamientos obedecían a una formación en un medio autoritario, en el cual las soluciones vienen del exterior, es decir, de la suerte, en su momento no alcanzaba a aplicar las mismas conductas de los que alcanzaban sus objetivos, era simple pero no lo alcanzaba a ver.

Recuerdo como ese modelo autoritario se perpetuaba en la relación entrenador jugador, las charlas técnicas que buscaban motivarnos o corregir errores, fueron manejadas de forma empírica enviaban mensajes negativos, distorsionados nos llenaban de ira, miedo y frustración. El resultado de este proceso generalmente eran derrotas. Las charlas técnicas son en su esencia programaciones mentales, quitarle o dotarle de presión a un partido es una habilidad del entrenador, la propuesta positiva de reconocimiento, valoración y fe en el potencial de los deportistas incrementa la posibilidad de obtener un resultado satisfactorio.

El fútbol no es sólo una pelota rodando, el hincha alentando, los directivos gestionando y un equipo produciendo dinero. Es también lo que está detrás: juego, inteligencia, saber, poder, pasión, mercado. De esta manera, en un estadio confluyen sociedad, política, economía, cultura, idiosincrasia, costumbres, formas de comportamiento, clases sociales y uso del tiempo libre. Todos estos factores y sus relaciones se pueden comprender como una Red Social Futbolera.

Ningún olor me recuerda más la adolescencia que el de la hierba en la cancha, ese verde césped donde se evidencia la personalidad deportiva ganadora o perdedora. Pocos malos sueños me atormentan más que volver a creer que tengo 17 años y aún puedo ser jugador profesional de fútbol, ese ¡sueño del pibe! que reciclo ahora escribiéndolo, describiéndolo, reviviéndolo y volviendo a sepultarlo. Hay algo que me complace mucho, pasear por un parque, ver venir un balón extraviado y pegarle con precisa volea como si estuviera jugando en la cancha del Estadio Universitario, sitio de entrenamiento de Liga, esa cancha de la universidad donde viví parte de mi juventud.

Este libro, además de una actualización de consideraciones que muchos autores han realizado, eslabones de una herencia deportiva, literaria y filosófica consciente que he intentado discutir o apuntalar, es un compendio de experiencias, modelos ganadores que sirven a los distintos actores del deporte para ejecutar procesos o comportamientos exitosos en el mundo deportivo.

El avance del fútbol requiere permanentemente nuevos aportes y actualmente son necesarios los procesos de coaching deportivo. Hace pocos años atrás no existían preparadores físicos, nutricionistas, fisioterapeutas, entrenador de porteros, ni concentraciones. El fútbol y el deporte en general debe evolucionar y abrir sus puertas a todo aquello que pueda mejorar el rendimiento de los deportistas en beneficio de los propios jugadores y del espectáculo, no únicamente en el aspecto deportivo, lo más importante que rescata el proceso de coaching es el ser humano, busca la manifestación del ser, es decir, la clase de futbolista o de deportista que quiere ser, el compromiso para alcanzar ese objetivo, se traslada al atleta, ayudarle a encontrar el camino es el rol del coach, entendiendo que este no tiene respuestas mágicas, encontrarlas es tarea del coachee que en este caso es el jugador, embarcarse en un proceso de coaching es sumamente enriquecedor para el deportista, su importancia radica en el hecho de que el deportista se apropiá de la misión ¡ser cada día mejor! y básicamente poner en práctica todo lo acordado, lo entrenado y aprendido. En una época en la que los cambios se suceden con una velocidad vertiginosa, la capacidad de adaptación se convierte en una competencia básica que requiere flexibilidad, valentía, confianza y seguridad, así como una disposición de apertura al cambio que está íntimamente relacionada básicamente con la innovación, con la incorporación de nuevas estrategias de pensamiento también en el deporte.

El coaching es una herramienta que genera conocimiento, permite encontrar estrategias, descubrir comportamientos que han permitido a muchos actores deportivos alcanzar sus objetivos. Los deportistas, los miembros de la comunidad deportiva, en esencia quieren triunfar, alcanzar sus sueños; pero no saben por dónde

empezar; socializar las experiencias ganadoras es uno de los objetivos del coaching.

La humanidad está en la era del conocimiento y su aplicación que genera nueva tecnología, la cual a su vez ayuda a lograr nuevos conocimientos, requerimos de forma urgente establecer nuevos paradigmas, nuevos esquemas de pensamiento en todas las áreas de la actividad humana, que faciliten a los seres humanos adaptarse e incorporarse a esta nueva era, básicamente el sistema educativo tiene que cambiar, las nuevas generaciones tienen que aprender a buscar, generar conocimientos y realizar emprendimientos subirlos y socializarlos a través de la red consiguiendo así establecer nuevos paradigmas.

“El cotejo era sumamente intenso, el estadio lleno con el público ávido por un resultado positivo. Ecuador tenía la urgencia de sumar puntos ante un rival sumamente complicado como Brasil, desde el comienzo nuestro equipo, propuso el partido fuimos avasalladores y creamos muchas oportunidades de gol; pero no logramos concretar tiros de corta media y larga distancia trataban de vulnerar la portería contraria, esa fue la tónica del primer tiempo. Durante el segundo tiempo, nuestro juego proponía el mismo objetivo: ganar, sumar y seguir en carrera en las eliminatorias al mundial; el gol no llegaba, en una de las jugadas más claras del partido la pelota llegó a mis pies dentro del área, controlé el balón y me encontré mano a mano con el arquero, en este momento al jugador ecuatoriano quiere anotar, su intención es ganar; pero nos entra desesperación por conseguir el gol, por deshacernos del problema lo más pronto posible y así satisfacer a esa inmensa hinchada, alcanzar la gloria deportiva, esa ansiedad no permite que nuestra respuesta sea la adecuada y podamos decidir acertadamente, con jerarquía, terminé errando y al final del partido a pesar de haber sido inmensamente superiores no pudimos ganar, la desesperanza hacía presa de todos , los jugadores, los hinchas y el país en general.” Testimonio de Joffre Guerrón, volante lateral, campeón de la Copa Libertadores de América 2008 con el club Liga Deportiva Universitaria, seleccionado ecuatoriano, internacional en España y Brasil.

Luego de un tiempo, buscando la razón por la cual, el jugador ecuatoriano aun no logra dar ese salto de calidad, mejorar su jerarquía y consolidar la imagen de atleta de alta competencia, la respuesta más importante es la limitada capacidad de controlar esas emociones que aparecen en las instancias definitivas de las competencias, el fútbol ecuatoriano se encuentra aun desarrollando una cultura futbolística ganadora que debe ser aprovechada y consolidada por las nuevas generaciones de futbolistas y en general por todos los involucrados en la marcha y desarrollo de esta disciplina deportiva.

Metodología del coaching

El coaching es una herramienta, una disciplina de acompañamiento, una técnica avanzada de comunicación y, en algunas ocasiones se transforma en un arte. En el coaching deportivo se crea un espacio de conversación confidencial y de reflexión con el deportista en el que éste consigue profundizar en su auto-descubrimiento, tomando conciencia de su realidad en todos los ámbitos de su vida y eligiendo de forma responsable los cambios que desea para su vida personal y profesional. No se trata tanto de hablar sino de hacer. El deportista toma las riendas de su vida y pega un salto hacia delante superando las excusas, los miedos y las justificaciones. Es una herramienta para el desarrollo del talento que te ayuda a descubrir y alcanzar tu máximo rendimiento disfrutando plenamente de tu profesión y del juego.

Los jugadores profesionales en sus distintas etapas buscan ganar dinero, reconocimiento social y gloria deportiva, el camino escogido para lograr estos objetivos es con frecuencia incorrecto, buscan respuestas fuera de ellos, tratan de justificar sus desaciertos en las decisiones del entrenador, en el grado de amistad o de afecto con algún miembro del cuerpo técnico o del directivo, este esquema mental no permite que el jugador alcance sus metas, desperdicia tanta energía mental en esa búsqueda de explicaciones que termina desconociendo que todas las respuestas están dentro de sí mismo.

La gran mayoría de personas vinculadas con el deporte en general y con el fútbol en particular, desconocen que alcanzar o no los objetivos es una cuestión de energía, la energía se encuentra en el

universo, los pensamientos son energía que se libera, para su elaboración existe una descarga energética eléctrica que permite liberar diferentes tipos de neurotransmisores, y esta descarga se materializa en palabras, pensamientos, emociones, sentimientos y en acciones, la palabra no es más que la materialización del pensamiento, lo que expresamos a través de la palabra refleja nuestra calidad de pensamientos, la palabra es energía y tiene poder, mucho poder, la calidad del lenguaje que usamos refleja el grado de conciencia, el nivel de conocimientos de una persona; el coaching tiene como objetivo que el individuo maneje en forma más apropiada el lenguaje, que busque y encuentre el beneficio personal y finalmente ayude a formar nuevos hábitos de pensamiento.

El objetivo de ganar dinero, paradójicamente puede transformarse en un limitante para obtenerlo, el deportista no comprende la cantidad de energía mental que desperdicia enfocando toda su atención en obtener dinero, este llegara sin esfuerzo si el deportista se enfoca en desarrollar su capacidad que se mide como calidad de servicio. La tarea del dirigente, del entrenador, del preparador físico, del asistente técnico, del deportólogo, del árbitro y de los jugadores se mide por los resultados, por el servicio que brindan a la institución, los mejores logros se traducen en mejor calidad de servicio, al mejorar este, el beneficio económico es instantáneo, los mejores clubes del mundo buscan a los jugadores con la habilidad de resolver problemas en la competencia, con capacidad de satisfacer al público que es el que consume el espectáculo y de donde proviene el dinero. Vemos con mucha frecuencia como el fútbol de alta competencia, se disputa básicamente los servicios de jugadores y entrenadores exitosos, de aquellos que han logrado resultados, los montos que llegan a girar en torno a estos son extraordinarios, en definitiva, el objetivo del atleta tiene que cambiar; transformarse en un deportista que brinde el mejor servicio es la meta, capaz de conseguir los campeonatos soñados, al transformarse y alcanzar esta meta el dinero automáticamente llega y mientras mejor el servicio la cantidad de dinero aumenta.

No hemos inventado nada, solo hemos adaptado las enseñanzas del griego Platón, en su tiempo sus coterráneos inventaron los Juegos

Olímpicos, sus conocimientos han permitido desarrollar una propuesta llamada del Deportista Pleno. El proponía que la educación de una persona se basaba en el desarrollo de 4 facultades esenciales.

1. La **lógica racional**, en este caso, vendría a ser comprender el juego en todos sus aspectos: técnico, táctico y estratégico.

2. La **fisiológica**, en el deporte, el entrenamiento físico, la alimentación y el descanso.

3. La **facultad ética**. Aquí desarrollamos el deseo de ganar, la competitividad, la identificación de los valores personales y del deporte.

4. La **facultad emocional**, quizá la más importante. El área que hace que todo lo demás funcione. El control de las competencias emocionales necesarias para alcanzar el rendimiento más elevado disfrutando intensamente del juego, de la competencia.

En definitiva, el objetivo más importante es recuperar la satisfacción por el juego. Porque no debemos olvidar que el fútbol, en esencia, se trata exactamente de eso, de un juego. Si el jugador no disfruta de su profesión, es imposible que rinda al nivel de sus capacidades reales.

Una racha de resultados adversos hace dudar hasta al personaje más equilibrado. Habíamos empezado la temporada con grandes expectativas, los comentarios que circulaban acerca del potencial individual y colectivo era muy alentador, todos decían que la categoría 18 era la que más prometía, criterios como ésta es una generación que está encaminada a ser una grupo que va a convertirse en un gran aporte al equipo principal, termino convenciéndonos; pero desde el inicio de la temporada no lográbamos demostrar esta creencia con resultados, paso la mitad de la temporada y estábamos ubicados en el medio de la tabla.

Todos empezamos a buscar culpables, los conflictos comenzaron a ser una constante, tratamos de salvarnos de la crítica en forma individual, el descontrol era evidente, las peleas entre nosotros se tornó en la forma más común de resolver los problemas, definitivamente ya no disfrutábamos del juego, nuestra mente, antes de los encuentros tenían como objetivo “no jugar mal” cuando el

objetivo debía ser “jugar bien”, seguíamos cosechando resultados negativos, nos estancamos y retrocedimos en la tabla de posiciones. El miedo se había apoderado de nosotros y nos habíamos olvidado lo que queríamos ¡ser jugadores del primer equipo! La ansiedad generada logró que direccionemos nuestros pensamientos hacia el miedo de no llenar las expectativas de todos.

El fútbol es un producto de consumo masivo a nivel mundial, el sistema que sostiene este deporte valora los resultados, las ventas, el dinero que ingresa en los diferentes niveles de este negocio. El jugador de fútbol es valorado por lo que produce, las asistencias, los buenos pases, los goles, las camisetas que su imagen vende, etc.

La productividad es un término que no se lo utiliza comúnmente. Lo que se puede medir es el rendimiento más allá de los goles, los minutos o los partidos jugados. Entrenadores, algunos compañeros y otras personas que conviven diariamente con el deportista miden la competencia del jugador en cada uno de los partidos, además de su propia auto-evaluación. Es importante señalar que se trata de percepciones y por tanto, son subjetivas. No es que el jugador sea así, sino que le perciben así. A partir de ahí, una vez que el jugador toma conciencia de la realidad, se trabaja en el crecimiento deportivo y en el cambio a través del coaching. Si trabaja para ser mejor jugador, logrará ser mejor y por lo tanto jugará mejor y tendrá más posibilidades de ganar.

Los entrenadores, toman nota del rendimiento individual y colectivo durante las competencias, éste es el instrumento que sirve para planificar el trabajo de la semana, esta evaluación en el aspecto técnico táctico, permite buscar nuevas situaciones reales de juego con el objetivo de enseñarle a resolverlas o repetirlas en las competencias. Es un trabajo divertido, cambiar los hábitos de pensamiento y ejecución del juego, adaptándolos a la nueva exigencia de precisión y velocidad que tiene el fútbol actual, donde el aspecto físico parece fundamental, los espacios dentro del campo de juego son cada vez más escasos, enseñarle al futbolista a generar espacios por medio de la velocidad y la precisión física y mental es el objetivo básico del entrenamiento actual. El entrenamiento es el momento donde el jugador aprende a través de repeticiones a resolver las distintas

situaciones de juego y donde se crean nuevos esquemas mentales, innovadores hábitos de pensamiento para automatizar respuestas motrices más eficaces y automáticas que permitan resolver con un alto grado de eficacia el aquí y ahora del juego.

El coaching deportivo, dentro de esta necesidad del fútbol actual, juega un rol importante, ayudarle al jugador por medio de preguntas y de un dialogo abierto a buscar nuevos objetivos, o que éstos sean más específicos, identificar los hábitos que no le permiten avanzar en su carrera deportiva, y básicamente que adquiera la convicción de que la única vía es la búsqueda de ser mejor cada día, este cambio, le permitirá lograr transformarse en ese jugador apto para el éxito y la excelencia.

En mi opinión y por el hecho de vivir en una nueva realidad del futbol, donde esté se ha transformado en una expresión globalizada, el Coaching deportivo tiene sentido en los clubes más importantes y en las distintas categorías formativas de la selección de fútbol del Ecuador. El fútbol ecuatoriano está en la obligación de sacar el máximo rendimiento de todos y cada uno de sus jugadores. No puede permitirse el lujo de descartar jugadores porque no sean suficientemente efectivos, sin intentar por todos los medios que sean capaces de alcanzar su máximo rendimiento. Cuando hablamos de las facultades esenciales del deportista, hay dos: emocional y ética que sencillamente, no se trabajan de forma adecuada. Sin desarrollar estos aspectos, no es posible que surja el jugador de excelencia y si un futbolista no logra alcanzar la plenitud en su carrera, nunca podrá jugar al máximo de sus posibilidades.

Uno de los problemas con los que se enfrenta el coaching deportivo es que los deportistas en cuanto saben que eres Coach toman una actitud defensiva para que no los analices

Quizá la psicología deportiva no haya estado muy bien vista en el mundo del fútbol porque implica que un jugador tiene problemas que debe tratar, algo que, en mi opinión, no es cierto y además es un error. Yo creo que el psicólogo es un experto que, como tal, necesita recabar toda la información posible sobre el pasado del deportista para poder hacer un análisis racional de la situación, para entender qué es lo que le pasa y ofrecerle su diagnóstico con una solución al problema. En

Coaching consideramos que no hay nada malo, las cosas son como son, ni buenas ni malas, toda situación es una oportunidad para aprender. Creemos firmemente que, en su inmensa mayoría, el deportista es una persona completa, creativa y llena de recursos y que, en su interior, dispone de la sabiduría necesaria para encontrar sus propias respuestas, aquéllas que realmente le van a ayudar en su proceso aprendizaje y mejora. El Coach es la persona que le acompaña en este período de reflexión y búsqueda, impulsándole a la acción. En definitiva, en el Coaching deportivo tenemos la convicción de que el deportista es el verdadero experto en su vida.

Definitivamente el coaching llega a mejorar el rendimiento de los deportistas sin ninguna duda. Todos tenemos ocasiones en los que nos sentimos bloqueados, perdidos, sin saber muy bien qué hacer, como estancados. En esos momentos, es seguro que no estaremos rindiendo al máximo de nuestras capacidades. Muchos futbolistas dicen o creen que están esperando su oportunidad y que no son capaces de verla, el dilema es que las oportunidades no se presentan nítidas, transparentes, obvias, las oportunidades al igual que los diamantes, se presentan en bruto, en un estado inicial y somos las personas, las que con talento, trabajo y esfuerzo vamos diseñando el corte y el pulimento para convertirlas en piedras preciosas. El coaching te ayuda a buscar dentro de ti todos los recursos que necesitas para salir impulsado como un cohete, para lograr esa transformación. El Coach crea contigo nuevas posibilidades y nuevos escenarios para recuperar el equilibrio, para encontrarle sentido a la vida deportiva. El coach cree en ti, se convierte en tu admirador y en tu mejor amigo, tu pana. No te juzga ni te evalúa. Te anima en tu plan de acción y en tu proceso de aprendizaje. En ocasiones, todos necesitamos esto no solo los deportistas.

El proceso de coaching tiene como objetivo que el deportista llegue a ser; el **ser** es la realidad suprema de la vida del ser humano, de la vida deportiva del futbolista; para qué alcance esta meta sigue el siguiente proceso:



Si quieras TENER, antes tienes que HACER. Pero para hacer, antes tienes que SER. Esta prioridad primaria encaja con cuatro necesidades humanas universales relacionadas con ella: vivir, amar, aprender y dejar un legado, el modelo del **deportista completo**.

Los futbolistas al igual que todos los seres humanos generalmente basan su accionar con el anhelo de tener: dinero, casa, auto, implementos deportivos adecuados; están convencidos que si ellos poseen estos bienes materiales inmediatamente sus problemas se resolverían, podrían dedicarse por completo a su carrera deportiva, desperdician gran cantidad de energía mental pensando en el momento que alcancen estos bienes. Realmente, el deportista no ha logrado entender que alcanzar bienes materiales, es parte de un proceso que se inicia con el proceso de ser jugador profesional; durante este proceso adquiere habilidades y aptitudes, aprende a hacer, en otras palabras, adquirió conocimiento futbolístico el cual le permite resolver las diferentes situaciones competitivas con seguridad y eficacia para finalmente obtener dinero que le permite tener lo que anhela.

Las cosas llegan, los objetivos se alcanzan, pero básicamente el deportista primero tiene que ser futbolista profesional, obligatoriamente debe aprender a hacer su tarea, su labor, buscando la excelencia; cuando la mente del futbolista se enfoca y se compromete con este proceso, no hay duda que el resto viene por sí solo. Uno de los procesos formativos exitosos y tomados como referencia en distintos clubes en Sudamérica es River Plate.

El éxito deportivo es el resultado y consecuencia de una buena gestión y no lo contrario. Esa es la única manera de que los campeonatos, las copas y los triunfos sean constantes, de que los equipos mantengan un nivel y que los grandes jugadores que se formaron en los clubes más ganadores quieran volver a vestir esas gloriosas camisetas.

La propuesta del club River Plate tiene una lógica coherente, presenta aspectos sobresalientes en referencia al fútbol profesional. Llevar a River a lo más grande, volver a ser el equipo más ganador de toda la historia, a partir de una gestión profesional, eficiente, transparente y con compromiso.

Volver a poner en funcionamiento los tres pilares que sostienen el fútbol profesional del club: La comisión directiva, el cuerpo técnico y el plantel de fútbol profesional.

Lograr recursos económicos para que la incorporación de jugadores se produzca de forma más rápida, dinámica y efectiva destacando el lugar de River como un espacio de gloria asegurada.

Mantener a los jugadores formados en el club un mínimo de 6 campeonatos o 3 años jugando en primera antes de ser transferidos, haciendo valer los derechos formativos de River y evitar que se use al club como vidriera.

Recuperar a los ídolos del club, renovar la confianza y el interés de aquellos jugadores que conocieron la gloria en River para que estén dispuestos a volver al club a cerrar sus carreras en estas canchas. Crear la figura del manager, responsable total del fútbol de River Plate. La persona que ocupe ese cargo deberá tener una probada trayectoria y conocimiento del fútbol identificado con el espíritu del club. Tendrá un equipo de trabajo que permitirá el seguimiento personal de los jugadores antes de ser contratados por River Plate, para evitar que solamente sea un video la referencia para erogar grandes sumas de dinero. Cumplirá con la tarea de evaluar las opciones y proyectos para el cargo de entrenadores en todas las divisiones del club, inclusive la primera división. Trabajará junto al cuerpo técnico en la elección de los jugadores a incorporar y a vender.

River Plate debe ser una institución deportiva modelo que trascienda el ámbito futbolístico, con fuerte presencia a nivel nacional e

internacional. Un ejemplo deportivo que represente a la Argentina en todo el mundo.

Es admirable y sorprendente como los principales clubes del fútbol ecuatoriano aun no cuenten con profesionales que trabajen el campo mental de los deportistas, no han incorporado aun a psicólogos deportivos y peor a coaches como parte del cuerpo técnico. Lo cierto es que es bastante sorprendente que sean los propios jugadores quienes contraten a sus coach y no sea un proceso liderado por los clubes. Parecería lógico que fuera el club quien pusiera a disposición del jugador que solicite los servicios necesarios para estar en las mejores condiciones con el objetivo de alcanzar su máximo rendimiento. Supongo, que esta situación irá cambiando con el tiempo.

La mayoría de personas creen que es muy difícil motivar al jugador talentoso y más sencillo al jugador técnicamente malo pero cumplidor. Yo no creo en los sistemas tradicionales de motivación. Es decir, no creo en la motivación externa. Creo que si te suben el sueldo, tu motivación durará lo que tardas en gastarte el primer salario. Soy un convencido de la motivación interna y de la auto motivación.

Una vez más, creo que las respuestas están dentro del jugador mirando hacia dentro, identificando tus creencias y valores, sabiendo que es lo que te mueve y te apasiona. No creo que nadie esté dispuesto a sacrificarse si no le apasiona lo que hace. Sí que hay esfuerzo, pero no sacrificio porque lo que teóricamente sacrificas es, en realidad, menos importante para ti que entrenar o jugar. No veo diferencia entre el jugador de talento y el menos técnico pero con otras características como: agresivo, solidario, generoso en el esfuerzo físico, gran actitud ante la adversidad, etc. Cada uno aportará en función de sus capacidades al equipo, pero ambos deben amar el juego, la competencia y el esfuerzo para estar en condiciones de disfrutar de su profesión.

Los deportistas que establecen una relación de coaching pueden esperar experimentar nuevas perspectivas con relación a sus retos y oportunidades personales, mejorar su capacidad de reflexión y toma de decisiones, mejorar la eficacia de sus relaciones interpersonales y reforzar la confianza en su trabajo y su vida. Con un compromiso de

mejorar su eficacia personal, también pueden esperar resultados apreciables en las áreas del rendimiento, la satisfacción personal en la vida y el trabajo deportivo y la consecución de objetivos importantes a nivel deportivo personal.

La duración de una relación de Coaching varía en función de las necesidades y preferencias de cada jugador o equipo deportivo. En algunos tipos de Coaching orientado, pueden bastar entre 3 y 6 meses de trabajo con un coach. En otros casos, puede ser beneficioso trabajar con un coach durante un período más largo. Los factores que pueden afectar a la duración de la relación incluyen: los tipos de objetivos, las formas en que los jugadores o equipos desean trabajar, la frecuencia de las reuniones de coaching y los recursos financieros disponibles para el coaching.

Hay muchos motivos por las que una deportista o un club pueden recurrir a un coach. Incluyen, entre otras, las siguientes:

- Hay algo en juego (un reto, un objetivo o una oportunidad) y es urgente, atractivo o apasionante.
- Hay una carencia de conocimientos, capacidades, confianza o recursos.
- Hay que realizar un esfuerzo importante, y no hay mucho tiempo para ello.
- Existe el deseo de acelerar los resultados.
- Es necesario corregir el rumbo en el trabajo deportivo o la vida debido a un contratiempo.
- La forma de relacionarse de un individuo es ineficaz o no contribuye a la consecución de sus objetivos deportivos personales.
- Hay confusión y es necesario tomar decisiones.
- El jugador tiene un éxito muy importante y el éxito empieza a ser problemático.
- Existe un desequilibrio entre la vida y la fama deportiva que trae consecuencias no deseadas.
- Alguien no ha logrado identificar sus principales puntos fuertes o la mejor forma de aprovecharlos.
- El individuo desea que la vida deportiva y la vida extradeportiva sean más simples, menos complicadas.

- Existe la necesidad y el deseo de mejorar la organización deportiva y la autogestión.

El coaching deportivo ha crecido significativamente por muchas razones. El mundo del deporte ha cambiado mucho y el coaching es una herramienta de gran utilidad para afrontar muchos de estos cambios. Por ejemplo, el coaching es una gran herramienta para el difícil mercado futbolístico a nivel mundial y para el trabajo deportivo actual. Cada vez hay más cambios de las necesidades en el fútbol y deporte de alta competencia, más autoempleo y nuevos clubes que emergen con gran fuerza y desplazan a equipos que no cambian sus estructuras; siendo más antiguos.

Algunos de los factores de la actividad deportiva real incluyen:

- Cambios rápidos en el entorno económico de los clubes o instituciones deportivas.
- Las reducciones de tamaño, reestructuraciones, delegación de funciones y otros cambios organizativos han alterado radicalmente lo que se conoce como estructura deportiva tradicional.
- Las instituciones deportivas ya no pueden alcanzar sus objetivos con los enfoques de gestión tradicionales. Cada vez hay menos personas con el talento necesario en sectores clave para implementar los cambios. Para atraer y retener el talento, las instituciones deportivas deben invertir en el desarrollo de los individuos.
- Cada vez hay más disparidad entre lo que los directivos aprendieron a hacer y lo que necesitan hacer para satisfacer la exigencia creciente de resultados competitivos.
- Existe malestar en muchas personas y directivos de muchos clubes. La gente lucha con sus miedos por la inseguridad del trabajo, y aumenta la presión para mejorar el rendimiento.
- Las instituciones deportivas deben desarrollar entornos de trabajo incluyente y basado en la colaboración para alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener un alto nivel de satisfacción de los aficionados.

Además, las personas vinculadas al deporte que han experimentado los excelentes resultados del coaching hablan a más y

más gente del coaching. En resumen, el coaching ayuda a las personas y a los deportistas a concentrarse en lo más importante de sus vidas: su profesión y la vida personal. Los deportistas tienen cada vez más apertura a la idea de tomar las riendas de su vida. El coaching ayuda a los jugadores a conseguirlo y por ello es una herramienta cuyo uso está en crecimiento.

Una etapa difícil para los deportistas es la proximidad del retiro, evaluando mi situación yo tengo dos objetivos: El primero es recuperar protagonismo futbolístico y segundo, cuando pase al retiro como futbolista inactivo, seguir ligado al fútbol en alguna posición que aun no la tengo definida.

"Mi anhelo, en esta temporada, es lograr ser titular en el primer plantel, desafortunadamente, me he lesionado, aun así, estoy dispuesto a retomar el trabajo de una forma agresiva para recuperar mi forma deportiva y lograr este objetivo, la trayectoria, recorrida a lo largo de los años, me obliga a culminar mi carrera siendo protagonista como lo he sido permanentemente a lo largo de las distintas temporadas, mi compromiso, con el futbol, con las nuevas generaciones de jugadores, me obliga a redoblar esfuerzos y retomar el lugar que me corresponde en el plantel estelar de Liga Deportiva Universitaria.

"Planificar el futuro es un ejercicio que no lo realizamos la mayoría de futbolistas, este maravilloso deporte es parte de mi vida, es la actividad que me dio todo, me permitió ser alguien, me dio grandes satisfacciones personales y económicas, el entorno del fútbol y las actividades que genera brinda muchas posibilidades de trabajo, sé que la experiencia acumulada y con capacitación en algún campo que no lo he definido aun, mi aporte va a dar grandes satisfacciones a la institución que requiera mi trabajo. Pienso que una de las deficiencias que tiene el fútbol es la carencia de personas que guíen al futbolista a planificar la vida como deportista activo y como deportista inactivo, algún profesional que se transforme en una luz para poder elaborar un proyecto de vida, el futuro próximo me indicara que rumbo tomaré."

Testimonio de Alfonso Obregón, mediocampista, campeón de la Copa Libertadores de América con el club Liga Deportiva Universitaria; mundialista con la selección del Ecuador en el mundial Korea Japón en el 2002.

El proceso de coaching deportivo empieza por una entrevista personal, ya sea personalmente o por teleconferencia para evaluar las oportunidades y los retos actuales del individuo, definir el ámbito de la relación, identificar las prioridades y establecer los resultados concretos deseados. Las sesiones de coaching posteriores se pueden realizar en persona o por teléfono, y cada una de ellas tendrá una duración previamente establecida. Entre cada sesión de coaching programada, se le puede pedir al deportista que lleve a cabo acciones concretas para reforzar la consecución de sus objetivos prioritarios. El coach puede aportar recursos adicionales en forma de artículos, listas de comprobación, evaluaciones o modelos para ayudar al atleta en sus pensamientos y acciones. La duración de la relación de coaching deportivo varía en función de las necesidades y preferencias personales del individuo.

Es extremadamente importante establecer un sistema de evaluación del proceso. Existe una variedad de evaluaciones que facilitan el proceso de coaching deportivo. Su uso dependerá de las necesidades y circunstancias de cada atleta. Las evaluaciones precompetitivas y competitivas proporcionan información objetiva que puede mejorar la conciencia sobre uno mismo y sobre los demás y sus circunstancias, ofrece un punto de referencia para crear objetivos y estrategias viables de coaching deportivo y proporciona un método que evalúe el progreso.

Es necesario incorporar al coaching toda una variedad de conceptos, modelos y principios extraídos de las ciencias del comportamiento, el conocimiento sobre gestión, las ciencias espirituales, las artes y humanidades para mejorar la conciencia del jugador sobre sí mismo y sobre los demás, incentivar los cambios, promover nuevas perspectivas, ofrecer nuevos marcos de referencia como nuevas rutas de afrontar las oportunidades, los retos y dar energía, motivación e inspiración a los deportistas para que emprendan las acciones necesarias.

El coaching incorpora una capacidad de apreciación. Esta capacidad apreciativa se fundamenta en lo que es correcto, lo que funciona, lo que es deseado y lo que es necesario para conseguirlo. Con un enfoque apreciativo, el coach desarrolla capacidades y métodos de

comunicación constructivos que puede utilizar el atleta o el equipo deportivo para mejorar la eficacia y calidad de su comunicación personal. La capacidad apreciativa recopila información que impulsan a la acción basada en el descubrimiento de formas proactivas de gestionar las oportunidades y los retos personales, elaboración constructiva de observaciones e información para provocar las respuestas deportivas competitivas y precompetitivas más positivas de los demás y prever el éxito en lugar de centrarse en los problemas. Esta capacidad permite distinguir y ejecutar lo más adecuado para cada situación deportiva o extradeportiva, que sea un reto para el deportista.

Metodología del coaching

El coaching utiliza las entrevistas para profundizar en la comunicación interpersonal, los estilos de comportamiento, la capacidad de liderazgo y la toma de decisiones de su cliente.

Todo ello mediante un diálogo privado basado en la confianza y la confidencialidad. Las entrevistas se llevan a cabo mediante e -mail, conversaciones telefónicas, chat o presenciales. La frecuencia, los horarios y el lugar de dichas entrevistas se acuerdan entre coach y atleta.

Es fundamental que el deportista esté dispuesto a ver las cosas con nuevas expectativas. A reconocer cuáles son sus errores, de modo que el coach pueda proporcionarle aquello que sea necesario para mejorar su situación. Una meta sin un plan no es más que un deseo, ganar no significa terminar en primera posición. No significa batir a los demás. Ganar es vencerse a uno mismo. Vencer a nuestro cuerpo, nuestros límites y nuestros temores. Ganar significa superarse a uno mismo y convertir los sueños en realidad.

Veamos el testimonio de Michael Phelps, campeón olímpico de natación, ganador de 8 medallas de oro: "En muchas carreras he terminado en primera posición pero no me he sentido ganador. Al cruzar la meta no he llorado, no he saltado de alegría... Simplemente tenía que ganar la carrera, antes y durante la carrera, sabía, tenía la seguridad, de que llegaría el primero. He visto a personas que, pese a

haber llegado cuando los primeros ya se habían duchado, almorzado y dormido una buena siesta, se sienten vencedores y no cambiarían lo que sienten por nada de lo que les pudieran ofrecer. Y los envidio, porque en el fondo ¿no corremos para eso? ¿Para saber que nosotros somos capaces de vencer nuestros miedos y que la cinta que cortamos al cruzar la meta no está sujeta por azafatas sino que está situada allá donde nuestros sueños quieren? ¿La victoria no consiste en ser capaces de poner nuestro cuerpo y nuestra mente al límite para descubrir que estos límites nos han llevado a descubrir nuevos límites? ¿Y empujar poco a poco nuestros sueños?"

Proceso de coaching personalizado

1. Explicar el propósito y la importancia de lo que se está tratando de enseñar.
2. Explicar los procesos.
3. Mostrar a las personas los modos de realización y las técnicas que deben utilizar.
4. Observar mientras los deportistas practican el proceso.
5. Proveer retroalimentación inmediata y específica, ya sea para corregir errores o para reforzar éxitos.
6. Expresar confianza en la habilidad de la persona para que tenga éxito.
7. Llegar a acuerdos con los deportistas en relación con acciones de seguimiento.

Las siete etapas del coaching deportivo

Seguidamente, algunos autores proponen un modelo más detallado para explicar el coaching y sus efectos, y lo hacen también en siete etapas.

Antes, es necesario recalcar, que no existe un modelo único, que es la metodología del coaching, con un conjunto de procesos y conocimientos del coach, lo que hace que sea efectivo tanto para instituciones deportivas como para deportistas con objetivos más personales.

1.- Rapport: es importante crear un ambiente en el que el deportista se sienta cómodo y podamos establecer canales de comunicación, eso es el rapport. Si el cliente no crea rapport con su coach, se aconseja que éste busque otro coach hasta encontrar aquel o aquella con el cual se sienta más a gusto.

2.- Exposición: en el coaching no es necesario profundizar en las raíces de un problema, esto lo realizan la Psiquiatría, La Psicología o algunas terapias. El bloqueo, a veces lo produce el hecho de querer saberlo todo.

Simplemente, se habla de aquello que se quiere tratar, y del por qué se necesita un coach. Para ello, sí que es necesario voluntad para abrir la mente y andar el camino, “se hace camino al andar” (Machado, 1930).

3.- Definir objetivos: el jugador debe identificar la ruta por la que andará para conseguir sus objetivos. Y siempre debe hacerlo en positivo, mencionando tan sólo aquello que quiere alcanzar y no lo que no quiere.

Debe ser específico. Establecida la meta, debe ofrecer el máximo de detalles de los componentes que se incluyen en su objetivo. El objetivo debe ser realista, los sueños imposibles no se hacen realidad, pero podemos hacer de un sueño una realidad.

Establecer objetivos en una programación por etapas. De este modo, según avancemos por la ruta trazada iremos comprobando en qué lugar nos vamos encontrando.

El coach ayuda al deportista a pensar, a establecer enlaces en el proceso de su vida. Actuando como un catalizador de sus pensamientos.

4.- Observación: el coach ayudará al atleta a considerar opciones que pudieran habersele ocurrido antes, pero no que no se atrevió a intentar. El deportista observará todo aquello que ocurra o experimente en su vida según vaya avanzando.

5.- Feedback: el coach ofrece al deportista un feedback objetivo y positivo, aún cuando el atleta sea subjetivo en su propio feedback, además de negativo.

6.- Compromiso: de nada le servirá al deportista todo lo anteriormente expuesto si no se compromete a realizar aquello que se establece durante el coaching. El cliente debe adquirir el compromiso de buscar y encontrar aquello que le frena durante su camino hacia la meta establecida, de este modo, logrará superar las barreras para seguir avanzando.

7.- Muy importante: ¡Toma decisiones! Y actúa.

“Cuando llegue al club, las expectativas eran enormes, había llegado a un club importante del país , desde las primeras reuniones con los dirigentes me pude dar cuenta de la seriedad de ellos, el trato amable, cordial en un marco de respeto mutuo, hacía que me sienta sumamente cómodo y auguraba una relación duradera llena de éxitos.

“Durante estas reuniones, ellos hablaron de sus sueños y de lo que requerían de mi para alcanzar sus objetivos, rápidamente entendí que me encontraba frente a un reto muy ambicioso, el camino estaba trazado mi compromiso era empezar a recorrerlo, sabíamos que teníamos que ir conformando un grupo de jugadores dispuestos a trabajar en busca de la meta, en este tiempo han pasado algunos futbolistas otro número de técnicos que en su momento dieron su aporte en la conformación del grupo de jugadores y sobre todo, en cimentar la convicción de que este equipo podía lograr grandes resultados.

“Las numerosas competencias de las que pudimos disfrutar y que en su momento nos mantuvieron tensos con expectativas para todo el plantel, la afición, los dirigentes, en fin a todo el país, fue forjando el carácter del plantel nos transformó en jugadores dispuestos a conseguir la gloria, se fue conformando un grupo ganador entre dirigentes cuerpo técnico y jugadores, las largas charlas en las que nos enfascábamos, nos permitía compartir criterios que buscaban mejorar

el accionar, corregir errores dirigenciales y de rendimiento de los jugadores, este ejercicio nos permitió ver más clara la posibilidad de alcanzar el campeonato de la Copa Libertadores.

“Cuando el trayecto hacia la obtención del título del torneo más importante de Sudamérica era evidente, el compromiso de cada uno de los jugadores se hizo patente en los entrenamientos, en las concentraciones y en los partidos , a pesar de ciertos desacuerdos éstos se resolvían con facilidad, con la buena voluntad de cada uno de los compañeros, el grupo cada vez más cohesionado se transformó en una fortaleza que se reflejaba durante los encuentros más complicados, en estos momentos salió a relucir el espíritu de grupo y nuestra identidad de juego, cada uno de nosotros había decidido actuar con gran solidaridad, dábamos lo mejor de nosotros dentro del campo de juego, nuestro compromiso se materializó en acción ganadora.

“Es curioso como algunos compañeros, luego de salir del plantel para ser transferidos a otras instituciones y no alcanzaron a demostrar toda su capacidad volvieron y con este grupo se han transformado en jugadores sumamente influyentes en el estilo de juego del equipo, demuestran jerarquía y vuelven a ser pretendidos por equipos del exterior, el grupo de jugadores de Liga es un conjunto que brinda facilidades para todos los que conformamos el club, la dirigencia, el cuerpo técnico y los futbolistas nos hemos transformado en un solo grupo cohesionado que permite el desarrollo de las capacidades de cada uno de nosotros.” Testimonio de Patricio Urrutia, mediocampista campeón de La Copa Libertadores en el 2008, y la Recopa Sudamericana con el club Liga Deportiva Universitaria, mundialista con la selección ecuatoriana en el Mundial de Alemania 2006.

Interpretando el pensamiento de los coaches exitosos

Los grandes entrenadores, los dirigentes más destacados, basan su accionar, su comportamiento, en el hábito que tienen los exitosos: hacer su trabajo más allá de los límites impuestos, este accionar tiene que ver con la relación de causalidad que existe en todo lo que hacemos. Es una consecuencia de las leyes de causa-efecto.

Las leyes de causa y efecto sostienen que todo sucede por una razón. Para cada efecto, cada realidad que se manifiesta en nuestras vidas siempre habrá una causa que podrá ser identificada, definida y medida, es decir, todo lo que hacemos genera un resultado.

El proceso de coaching tiene como objetivo buscar, encontrar y difundir estas causas, las cuales al ser identificables y mensurables, si existe algo que queremos en la vida, alcanzar un objetivo o efecto que deseamos, podríamos encontrar a alguien que haya conseguido lo mismo y seguramente aplicando la metodología que esa persona hizo conseguiremos algo parecido.

La idea es prestarle atención a los tipos exitosos, estudiarlos y aprender lo más que se pueda sobre ellos para poder hacer lo mismo. Pensando que el éxito no es un accidente. Nadie es exitoso de pura suerte.

El éxito es una consecuencia de pasos dados, de algo que se hizo que generó ciertos resultados.

Aunque no nos tomemos el tiempo para identificar como hemos llegado donde estamos hoy, claramente que existen pasos dados que nos han traído dónde nos encontramos y la realidad es que esas elecciones y decisiones han determinado nuestra condición en este exacto momento.

Lo mejor de todo es que en cualquier momento podemos comenzar a tomar nuevas decisiones y a realizar otras elecciones que generaran otros pasos que sin lugar a dudas nos llevarán a obtener otros resultados de los que hoy disfrutamos o renegamos.

La clave, entonces, será embarcarnos en más acciones que nos acerquen a las consecuencias que deseamos y, al mismo tiempo, evitar aquellas acciones que no traigan los resultados que esperamos.

Casi todo lo que pasa en nuestras vidas es consecuencia de las decisiones que tomamos, y digo casi todo porque existen ciertas cuestiones naturales, ciertos eventos para las que no tenemos control ni muchas veces explicación o respuesta.

Competir, en un torneo, es repetir la misma experiencia muchas veces, pensando en cada ocasión que por fin habíamos llegado a la cima, convencidos cada vez de que el título, finalmente, ya estaba ahí, y recibiendo cada vez una lección de humildad al ver que sólo

habíamos llegado a otro nivel crítico de compromiso, que aún nos quedaba otra montaña por delante. La victoria es dulce pero efímera no hace la vida más fácil, luego de haberla logrado hay que volver al campo y empezar todo nuevamente. En el fútbol como en la vida, la verdadera satisfacción proviene de estar ubicado en el aquí y ahora no únicamente cuando las cosas van como nos gustaría; sino cuando existen situaciones adversas.

Las hazañas más grandes e inspiradoras de la historia del fútbol no son relatos de éxitos individuales sino del poder extraordinario de un equipo unido, preparado y con talento en el que cada miembro del equipo está comprometido lealmente y hasta el fin de cada partido con todos los compañeros y con el objetivo común ¡Alcanzar el título! Lo más importante que puede tener un equipo es jugar como equipo, generalmente, se cree que el mejor equipo es aquel que tiene en su plantilla los mejores jugadores, la realidad evidencia que el mejor equipo es aquel que es capaz de jugar como equipo. Jugar como equipo significa tener organización, determinada regularidad donde todos los jugadores piensan en función de una misma cosa al mismo tiempo, con dos aspectos fundamentales desarrollados: el control emocional y la comunicación entre ellos, es decir, Los once deportistas saben qué hacer cuando poseen el balón y los once deportistas obligatoriamente tienen que saber qué hacer cuando el rival posee el balón. La mayoría de los equipos de fútbol que se proponen alcanzar los títulos más importantes en cada uno de sus países y los torneos internacionales, tienen una experiencia similar a ascender al Everest no todos alcanzan la cima: son muy pocos los que lo consiguen. Por una u otra razón, la mayoría de las personas y de los equipos, cuando se ven exigidos hasta el límite por una competencia exigente, la falta de fortaleza mental, la poca cohesión grupal, la ausencia de objetivos comunes, la falta de credibilidad en los líderes del grupo permite que se genere una atmósfera negativa y las probabilidades de triunfo, se hacen cada vez menores, hasta llegar a desaparecer.

A lo largo de esta obra mencionaremos experiencias ganadoras de instituciones, líderes deportivos y jugadores que alcanzaron el éxito, uno de ellos es un club ecuatoriano. La historia que hay detrás de los años de trabajo que ha costado alcanzar los títulos más importantes a

nivel sudamericano, han posicionado al club Liga Deportiva Universitaria en el plano internacional. Sin la determinación, la constancia en el compromiso, la paciencia, el ánimo y las contribuciones sinérgicas de equipos de trabajo extraordinarios tanto en la parte dirigencial como en la parte técnica, los títulos alcanzados no se los habrían alcanzado.

Estrategias para el éxito

Algunas veces cuando evaluamos nuestra carrera deportiva nos damos cuenta de lo insatisfactoria que ella nos resulta, los resultados que hemos obtenido no son los que soñamos, nos gana la insatisfacción y el abatimiento. ¿Por qué conformarnos y dejar que las circunstancias determinen nuestro destino deportivo en lugar de determinar nuestra senda y lograrlo en medio de alegría y satisfacciones? Todo es posible haciendo algunos cambios.

1. Incrementa tu poder innato.

Todos poseemos el potencial para obtener lo que anhelamos, sin embargo, esa capacidad la ocultamos bajo montañas de hábitos nocivos, limitantes y mucho tiempo desperdiciado. Gana tiempo y energía eliminando todas aquellas actividades que sin quererlo se convirtieron en un foco de distracción, de desatención. Todo ello después de ser suplantado. Crea 10 hábitos que te hagan sentir mejor y te permitan recorrer el rumbo hacia donde quieras llegar: elige 10 cosas que disfrutes hacer y conviértelas en parte de tu día a día lo que sea que elijas realiza cada día. Establece límites sólidos para las conductas que consideras aceptables o no; expresa tu límite con tranquilidad y poco a poco quienes te rodean lo entenderán. Comunícate delicada pero firmemente con las personas que acostumbran hacerse oír a gritos. Aumenta tus propias expectativas, piensa siempre que mereces más.

2. Cambia tu conducta.

Simplifica y libera tu vida, si deseas ser un deportista extraordinario, genera espacio para cosas nuevas y mejores; libérate del miedo a pedir ayuda, todos la necesitamos en ciertas ocasiones; si necesitas realizar un gasto financiero pequeño para obtener ayuda

especializada, hazlo, verás que finalmente esa ayuda te dejará tiempo para dedicarte a una labor más importante, la cual será un paso hacia delante en la consecución de tus metas deportivas, en la mejora de tu condición presente.

3. Define qué hacer con tu dinero.

Clarifica lo que realmente piensas sobre él y define cual es la finalidad para la que deseas obtenerlo, la carrera deportiva es corta y requieres definir con exactitud para que deseas el dinero, una vez que determines las necesidades que satisface el dinero, entonces dejarás de gastarlo en vano y de desperdiciarlo. Juega a pensar como utilizarías el dinero si fueras millonario, luego revisa la lista que hiciste y establece cuáles de ellas quisieras en realidad. Evita las deudas y si las tienes págalas. Ahorra por lo menos un 20% de lo que ganas cada mes, por poco que te parezca, eso te dará más adelante independencia económica, busca un plan de inversión apropiado a tus ingresos y sé fiel a él. Ayuna dinero de vez en cuando, restringe tus compras a lo esencial. Protege tus bienes, si te costó adquirirlos, considera la posibilidad de protegerlos de una eventualidad, un robo, etc.

4. Maximiza tu tiempo.

Los deportistas exitosos llevan un registro minucioso de su tiempo, eso les permite observar que actividades están absorbiendo su tiempo innecesariamente. Mira menos televisión, esta consume más de lo que aporta en términos de crecimiento personal. Llega siempre 10 minutos antes a tus citas deportivas, eso te permitirá prepararte para lo que necesites afrontar. Haz un buen trabajo, entrena muy bien y enfócate en una sola cosa cada vez, un trabajo bien hecho garantiza que no necesitarás rehacerlo y te permitirá enfrentar la competencia confiado en tus posibilidades. Trabaja inmediatamente en las cosas que no pueden postergarse y si vas a postergar hazlo con un objetivo. Reserva para tí un tiempo sagrado, para divertirte con algo que realmente disfrutas y quieres hacer, recuerda que el deportista más importante eres tú.

5. Construye relaciones sólidas.

Rodéate de personas valiosas y positivas, dale valor a tu familia, a tu pareja, a tus amigos del equipo, a la institución deportiva que representas; genera un espacio para cada uno de ellos, identifica tus

necesidades afectivas y llénalas con ayuda de la gente que amas, su refuerzo positivo te llenará de valor y energía. Dedica un tiempo a conversaciones con deportistas exitosos o con amigos que alcanzaron su meta, que puedan nutrirte de buenos consejos en diferentes áreas y que te hagan caer en cuenta de los pequeños errores no percibidos en nuestra labor diaria.

6. Disfruta lo que haces.

No aceptes traspasos a instituciones que no te agradan y en las que no te sientes cómodo haciendo tu tarea solo por ganar más dinero, la pasión por él mismo te hace brillar en el firmamento de los mejores profesionales, sea que seas un jugador más destacado por su técnica o por su combatividad. Armoniza tus valores deportivos con tu visión de la vida, apégate a ellos y no dejes que nada te saque de tu posición de respeto a ti mismo. Dedica algo de tiempo a un proyecto personal, a algo que te apasione y descubrirás tus talentos innatos. Si lo consideras necesario tómate un periodo sabático.

7. Trabaja con inteligencia.

Refuerza tus puntos fuertes y saca provecho de ellos, delega con confianza aquellas labores que sabes que otros pueden realizar, confía en tus compañeros de equipo, promete poco y da mucho, no hables demasiado, deja que tus acciones competitivas y de trabajo diario hablen por tí, eso mejora la visión que la gente tiene de tí.

8. Comunícate con claridad.

Escucha muy atentamente, escucha más de lo que hablas; no compartas con todos tus intimidades, evita las habladurías y chismes y di lo que piensas con seguridad, pero con amabilidad. Haz reconocimientos verdaderos a la gente que te rodea y no trates de cambiar a los demás, el único que puede cambiar eres tú mismo. Cuando hables, procura ser breve y sincero para que te escuchen con atención.

9. Tú eres lo más valioso en tu vida.

Cuida lo más valioso que tienes: tú mismo, el fabuloso jugador que eres. Mímate, cuida tu aspecto, ponte en primer lugar, invierte lo necesario en ti y alguna vez regálate un lujo. No te desgastes en extremo y vive para rejuvenecer, para ser un deportista extraordinario cada día.

10. Esfuérzate en ser exitoso.

Atrae los que deseas con hábitos de pensamiento y acciones deportivas positivas y optimistas, sin enfocarte o dando importancia a los aspectos negativos, agrega valor a tus servicios, tú eres un producto deportivo, agrégale detalles de calidad a tu imagen y a tus respuestas deportivas, a la forma como resuelves las distintas situaciones competitivas, escribe 15 veces al día lo que deseas conseguir y mentalízate en que lo conseguirás. Celebra todos tus éxitos hasta los más pequeños. Sé un deportista brillante, maravilloso, talentoso y fabuloso.

Capítulo 2

Coaching en la preparación física

La preparación física del deportista hasta hace pocos años era considerada fundamental en el entrenamiento del deportista y el rol que aun cumple el preparador físico en la creación de un esquema de pensamiento adecuado para la alta competencia es sumamente importante, aprovechar intensamente esa oportunidad es el reto para los profesionales en los próximos años. El objetivo final de la preparación física es perfeccionar morfológicamente y fisiológicamente al organismo para la alta competencia.

El deporte en esencia es un juego y como tal, al futbolista le seduce jugar, pero en la alta competencia se busca ganar, conseguir resultados, para lograrlos se requiere prepararse física, técnicotácticamente y mentalmente; la preparación física es el área menos atractiva para el deportista, el objetivo de los preparadores físicos es enseñar a amar el esfuerzo, el dolor corporal, desarrollar las cualidades volitivas como: la perseverancia, la tenacidad y la decisión, preparar mentalmente al individuo a enfrentar el deseo de abandonar la competencia cuando se siente agotado. El objetivo más importante de la preparación física es preparar al futbolista para su fácil adaptación al modelo de juego, para que confíen en éste y lo interpreten bien, de otro modo, que el jugador perciba y confíe en el modelo de juego y además, que descubra el camino de este modelo.

Es posible que el juego naciera como un método de adiestramiento militar que resultó ser un verdadero juego de vida o muerte. En China, hasta el emperador asistía al espectáculo para observar la fortaleza de sus soldados, incluso se apostaba acerca del resultado de los partidos. Desde que el hombre habitaba las cavernas su instinto básico de patear una esfera evolucionó hacia otras manifestaciones motoras. La prehistoria del fútbol se remonta a los

orígenes instintivos del hombre, mientras que la historia data del momento en que el juego pasa a ser reglamentado por las instituciones británicas del siglo XIX. Los científicos están comenzando a demostrar que la intuición puede ser más efectiva que los modelos de elección racional. Porque en el fragor del partido, un futbolista no puede confeccionar una lista escrita de pros y de contras, cuando va siendo acosado por los defensores contrarios y toma la mejor elección posible en ese específico momento. Si en caso de duda tuviera que parar y pensar, no habría jugada posible. En el análisis de situaciones, la oportunidad desaparecería y por tanto no habría elección efectiva. Constituye una sorpresa el hecho de que, las tomas de decisión frente a las distintas situaciones futbolísticas de la competencia sea inconscientes, no hay tiempo para preguntarse ¿Qué hago aquí y ahora?, la mayoría de comportamientos en el juego son inconscientes, simplemente lo hacemos y lo hacemos en función de hábitos adquiridos, es decir, conocimientos deportivos remitidos al no consciente. El hábito es un saber hacer que se adquiere en la acción repetitiva, o sea, en el entrenamiento.

Los métodos de preparación física han cambiado y se han desarrollado programas de entrenamientos divertidos y variados, buscando la forma más apropiada para que el futbolista mantenga una predisposición positiva al trabajo en busca de alcanzar la excelencia deportiva. Uno de los objetivos básicos del programa de preparación física consiste en brindarle al deportista la posibilidad de desplegar todas sus fuerzas, fortalecer sus debilidades y prepararle para alcanzar metas muy altas.

Otro de los objetivos del trabajo físico es reprogramar la mente de los deportistas: para desarrollar o recuperar el poder interior con nuevos pensamientos de valor y convicción para alcanzar lo que anhela el futbolista.

Esta nueva metodología desarrolla una estructura de pensamiento al atleta capacitándole para crear pensamientos positivos de convicción en el triunfo, la repetición de frases como:

Yo puedo lograrlo.

Soy ganador.

Si antes pude ahora también.

Me merezco lo mejor y ahora lo acepto.

Sé que soy capaz de alcanzar lo que me proponga y me acepto exactamente tal y como soy.

Sé que voy a ser exitoso, la felicidad corre por mi vida como la sangre por mis venas...

Realizar afirmaciones cada día es una eficaz forma de reorientar nuestras convicciones sobre nosotros mismos y direccionar nuestra mente en el rumbo de lo que queremos obtener.

“Siempre me pareció que toda persona que consigue llegar donde nunca otro ha llegado merece que se le preste atención a los efectos de tratar de aprender algo sobre él. Ganar no significa terminar en primera posición. No significa batir a los demás. Ganar es vencerse a uno mismo. Vencer a nuestro cuerpo, nuestros límites y nuestros temores. Ganar significa superarse a uno mismo y convertir los sueños en realidad. En muchas carreras he terminado en primera posición pero no me he sentido ganador. Al cruzar la meta no he llorado, no he saltado de alegría... Simplemente tenía que ganar la carrera, antes y durante la carrera, sabía, tenía la seguridad, de que llegaría el primero. Era fácil...

“He visto a personas que, pese a haber llegado cuando los primeros ya se habían duchado, almorcado y dormido una buena siesta, se sienten vencedores y no cambiarían lo que sienten por nada de lo que les pudieran ofrecer. Y los envidio, porque en el fondo ¿no corremos para eso? ¿Para saber que nosotros somos capaces de vencer nuestros miedos y que la cinta que cortamos al cruzar la meta no está sujetada por azafatas sino que está situada allá donde nuestros sueños quieren? ¿La victoria no consiste en ser capaces de poner nuestro cuerpo y nuestra mente al límite para descubrir que estos límites nos han llevado a descubrir nuevos límites? ¿Y empujar poco a poco nuestros sueños?”. Testimonió de Kilian Jornet, actual campeón mundial de skyrunning, una de las pruebas físicas más duras del planeta. Ha subido y ha bajado el Kilimanjaro más rápidamente que ninguna otra persona en el mundo. Ha fulminado todos los récords mundiales en cada reto que se ha propuesto: el Ultra Trail del Mont

Blanc, la Transpirenaica, la vuelta al lago Tahoe.

Es cierto que los atletas de élite son el resultado de la confluencia de muchísimos factores físicos y de asombrosas características mentales y psicológicas incluyendo una feroz ambición, enorme disciplina y una inaudita capacidad de sacrificio. Pero todo eso sin la correspondiente guía termina en saco roto y allí donde los grandes coaches juegan un rol fundamental.

Muchos de ellos, son estudiados sobre el éxito y como conseguirlo y gran número de ellos sostienen que las personas exitosas tienen el hábito de hacer las cosas que los que no tienen éxito no hacen, los exitosos tienen el hábito de hacer cosas que otras personas no están dispuestas a hacer.

Los grandes líderes deportivos basan el éxito de sus seguidores en desarrollar dos hábitos: **disciplina y preparación**.

El hábito que tienen los exitosos en hacer su trabajo más allá de los límites impuestos tiene que ver con la relación de causalidad que existe en todo lo que hacemos.

Los resultados, son una consecuencia de la ley de causa-efecto, esta sostiene que todo sucede por una razón. Para cada efecto que existe en nuestras vidas siempre habrá una causa que podrá ser identificada, definida y mensurable, es decir, todo lo que hacemos genera un resultado.

Además, al ser identificable y mensurable la causa, si existe algo que queremos en la vida, un efecto que deseamos, podríamos encontrar a alguien que haya conseguido lo mismo y haciendo lo que esa persona hizo seguramente conseguiremos algo parecido.

El coaching es una herramienta que presta atención a los tipos exitosos, los estudia, aprende lo más que se pueda sobre ellos para poder aplicar la misma metodología. Piensen que el éxito no es un accidente. Nadie es exitoso de pura suerte.

El éxito es una consecuencia de pasos dados, de algo que se hizo que generó ciertos resultados.

Aunque no nos tomemos el tiempo para identificar como hemos alcanzado el triunfo o el objetivo deportivo, claramente existen pasos dados que nos han traído dónde estamos y la realidad

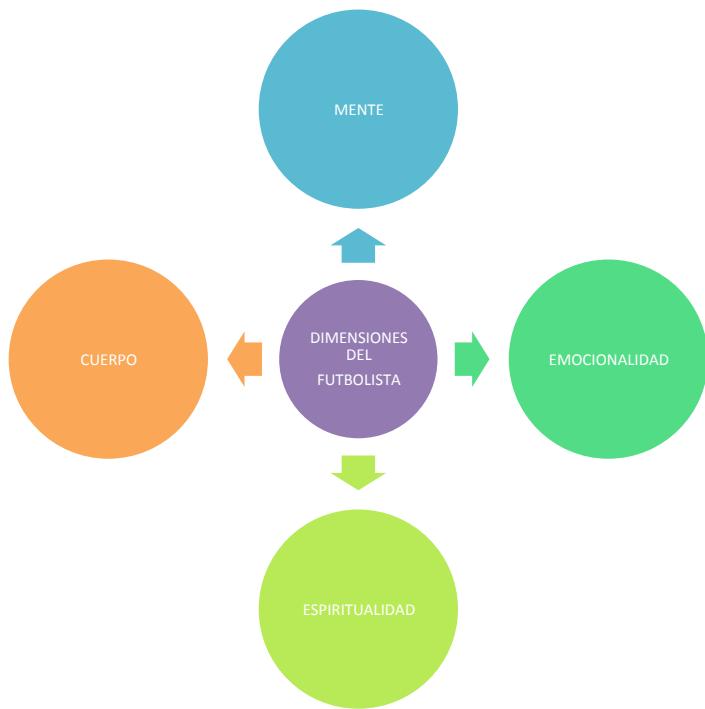
es que esas elecciones y decisiones han determinado nuestra condición en este exacto momento.

Y lo bueno que tiene eso es que en cualquier momento podemos comenzar a tomar nuevas decisiones y a realizar otras elecciones que generaran otros pasos que sin lugar a dudas nos llevarán a otros lugares de los que hoy estamos. La clave, entonces, será embarcarnos en más acciones que nos acerquen a las consecuencias que deseamos y, al mismo tiempo, decidir evitar aquellos actos que no traigan los resultados que esperamos.

Casi todo lo que pasa en nuestras vidas es consecuencia de la forma como elaboramos nuestros pensamientos, es decir, de los recursos que posee nuestra mente para generar las decisiones que tomamos, y digo casi todo porque existen ciertas cuestiones naturales para las que no tenemos control ni muchas veces explicación o respuesta.

Por eso, para aquellas cuestiones para las que tenemos control, tengan siempre en mente que cualquier acción que hagamos o decisión que tomemos nos acercará o nos alejará de nuestros objetivos, inclusive el no actuar o el no elegir es una manera de tomar decisiones que generan resultados.

Los deportistas tienen sueños, desean alcanzar la gloria deportiva, romper una marca, ser famosos y tener dinero. Cada cambio en nuestras vidas empieza por un sueño, utilizamos la imaginación para alcanzar un mejor futuro. El Coaching trata de que estos sueños se tornen realidad, produzcan un cambio, de cómo hacer estos cambios. El coach es el facilitador del cambio toma tu realidad y te ayuda a mejorarla, cambia las reglas del juego, o te ayuda a encontrar un juego mejor. Cuando el deportista ha alcanzado un sueño, vuelve a soñar, mira más allá y vuelve al proceso de cambio.



La realidad más fundamental es que los deportistas no son simples cosas a las que se deba motivar y controlar; los deportistas tienen cuatro dimensiones: cuerpo, mente, emocionalidad y espiritualidad.

Si revisamos la esencia de todas las filosofías y religiones, sean occidentales u orientales, hallaremos básicamente estas cuatro facetas: la física-económica, la mental, la social-emocional y la espiritual. Se suelen usar palabras diferentes, pero siempre muestran estas cuatro realidades universales. También reflejan las cuatro motivaciones básicas de los deportistas: vivir, amar, aprender y dejar un legado, es decir, la supervivencia las relaciones intra y extra personales, la capacidad de crecimiento y desarrollo, finalmente el propósito de la vida y aportación a la humanidad a través de la práctica de una disciplina deportiva.

El entrenador juega un rol fundamental en el cambio de esquemas mentales en el deportista, los entrenadores buscan que el deportista desee hacer algo, y trata de encontrar lo que le impulsa al atleta a tener ciertos comportamientos, a resolver las situaciones deportivas de cierta manera. Estos cuatro aspectos se interrelacionan muy estrechamente. En cierto sentido, son una secuencia; aunque, en

otras oportunidades actúan simultáneamente. Las dos formas de manifestarse son correctas. Son secuenciales porque la una infunde confianza antes de pasar a desarrollar otros roles que liberen el potencial deportivo del atleta. Son simultáneos en el sentido de que, una vez se ha establecido la cultura basada en este liderazgo, debe prestarse una constante atención a los cuatro procesos, los cuatro roles.

En el deporte profesional, al igual que sucede en el mundo empresarial, existe una feroz competencia. Cuando un jugador sale a un campo de juego o a una pista a competir en baja forma deportiva sin haber potenciado su fuerza muscular, la resistencia cardiovascular, la capacidad técnica y su fortaleza mental, sencillamente es incapaz de desplegar sus habilidades y talento que se esperan de él. Y si no puede desarrollarlas, es imposible que se convierta en un jugador útil en un equipo y por consiguiente forme parte de un sistema ganador.

En otras palabras el desarrollo muscular, la capacidad de coordinación, la adquisición de hábitos de pensamiento, a través de la preparación física precede al desarrollo de las habilidades y el desarrollo de las habilidades precede al desarrollo del equipo y del sistema. El cuerpo es un sistema natural y está gobernado por leyes naturales. La metáfora deportiva constituye una imagen muy adecuada y con mucha fuerza, que podemos relacionar con el ámbito más amplio de aumentar la capacidad deportiva y encontrar una voz propia del jugador. El desarrollo deportivo personal precede el establecimiento de relaciones de confianza y estas son un requisito previo absoluto para desarrollar una organización caracterizada por el trabajo en equipo, la cooperación y la contribución a la institución y a la disciplina deportiva en una forma más amplia.

Por ejemplo, un atleta es incapaz hasta de cumplir las promesas que se ha hecho a sí mismo: su carácter es voluble, un tanto excéntrico y depende del humor que tenga. ¿Existe algún modo de entablar relaciones de confianza, saludables, con los demás? La respuesta resulta obvia. Y si hubiera falta de confianza en sus relaciones con los demás, ¿contaría con una base para una carrera

deportiva exitosa o ser parte de una institución con aportaciones deportivas importantes? Una vez más, la respuesta obviamente es: no.

Igual que un niño no puede correr antes que andar, ni andar antes que gatear; igual que no se puede hacer cálculo sin comprender el álgebra y no se puede hacer álgebra sin comprender las matemáticas básicas, en el deporte algunas cosas forzosamente vienen unas antes que otras. Una vez que se entienda la importancia de esta secuencia, se verá por qué, aunque las dos sean interdependientes, resulta fundamental pagar primero las consecuencias de esforzarse por alcanzar un objetivo en forma individual antes de intentar desarrollar las habilidades que permiten alcanzar la meta con una elevada dosis de confianza y solucionar situaciones de competencia de forma creativa. El esfuerzo sinérgico que suponen desarrollar estas aptitudes específicas de la disciplina deportiva es obligatorio crear relaciones interpersonales con elevada dosis de confianza, convirtiéndose, entonces, en los cimientos para crear un equipo u organización de deportistas que buscan un mismo objetivo, que tienen una misma visión; equipos que van a la par en cuanto a objetivos y valores, y están dispuestos a desempeñar su papel, en este contexto.

Resumiendo, los atletas, equipos y organizaciones deportivas son capaces de ampliar su influencia sirviendo y resolviendo las necesidades de quienes son responsables. Establecer al servicio por encima de los intereses particulares confiere sentido al deporte como práctica profesional y como vehículo de crecimiento personal.

El rol del preparador físico juega un papel importante en el desarrollo del talento y las capacidades del atleta, este viene dotado de una programación mental basada en creencias y conceptos falsos que dificultan el proceso para el desarrollo del deportista en la alta competencia; pensar que únicamente los deportistas de países desarrollados son capaces de batir marcas, en el ámbito futbolístico se cree que sólo determinados países poseen los mejores jugadores y muchas veces antes de jugar ya se sienten perdedores. Los verdaderos conceptos mediante los cuales el deportista debería

juzgarse son los logros que alcanza mediante el tiempo y esfuerzo que dedica a desarrollar su talento y el beneficio que estos triunfos imparten en la vida del deportista y de los demás. Cuando la satisfacción y el beneficio de sus éxitos son elevados tanto para él como para los demás, ese deportista puede considerarse ganador, no importa de donde sea, en qué condiciones lo alcanzó, cual sea su salario o los recursos materiales que posea. Es importante recalcar que, en palabras de Frank Lloyd Wright, “Las cosas siempre suceden porque crees en ellas, y creer en las cosas hacen que sucedan”.

Rafael Nadal y el deporte

Uno de los deportistas más exitosos es Rafael Nadal. ¿Qué se puede aprender del éxito de este tenista y aplicarlo al deporte? Los principios que han guiado la gestión de su carrera deportiva son universales y se pueden aplicar tanto a presidentes de grandes y pequeñas instituciones deportivas, como a jóvenes deportistas profesionales que están empezando en el mundo de la alta competencia. La conducta deportiva del tenista es un ejemplo de cómo cultivar valores como humildad, disciplina o sacrificio para que el objetivo no sólo sea llegar a lo más alto, sino saber mantenerse en la cima sin perder la perspectiva. Para los que ya han alcanzado el objetivo de su carrera profesional, el tenista es un modelo de cómo plantearse el futuro en un puesto que tiene fecha de expiración.

Lo fundamental es tener absolutamente claro que nada es para siempre y que ser el número uno no es un título que va a durar toda la carrera deportiva. Vivir esta situación desde un punto realista y aprender a ubicarse con el personaje que representas es básico para poder disfrutar de la condición de ex campeón. Luego de varias entrevistas con el deportista y las personas de su entorno para investigar las causas de su éxito se obtuvieron algunas conclusiones: Nadal es consciente y habla claramente de su futuro. Su tío lo definió de la siguiente forma: “Es un hombre joven, de 22 años, que no tiene ganas de dejar lo que hace y no visualiza su retirada deportiva a corto plazo”, sin embargo, habla abiertamente de su futuro y se prepara para el día en que deje de ser el número uno del tenis. Nadal ha sido

capaz de invertir en la persona y no sólo en el deportista para ser capaz de vivir y disfrutar otras facetas más allá de un éxito deportivo. El deportista a desarrollado la convicción de vivir con intensidad todo lo que haga, porque comprendió que toda posición que alcancemos es circunstancial, esto se lo puede trasladar a los cargos directivos, estas posiciones también son circunstanciales y transitorias y hablar de ellas debe ser algo normal y cotidiano, el compromiso es hacer algo extraordinario desde esa posición. El momento del retiro siempre llega, y hay que saber diferenciar entre el personaje deportivo protagonista y la persona común y corriente, lo que requiere un trabajo importante de reflexión y disciplina mental para evitar la confusión de los roles. Y para eso, no basta con tener talento, también hay que desarrollarlo, entrenarlo y afinarlo.

Lo que básicamente diferencia a este deportista de otros, es su talento. El talento es algo que se encuentra en el ADN y que heredamos genéticamente, pero que luego hay que trabajar y desarrollar. Nadal cogió una raqueta por primera vez con sólo tres años, y fue su tío Toni Nadal quien descubrió que el pequeño tenía talento sólo con ver cómo había colocado las piernas sin que nadie le hubiera enseñado. A los doce años, se proclamaba campeón de Europa de su categoría. En el talento, hay una parte precoz, que es innata que es evidente y ahí es donde entra en juego la figura del coach o del seleccionador de talentos, este es responsable de identificar, seleccionar y desarrollar ese talento.,

Pero, ¿qué proporción es cosa de la naturaleza y hasta dónde se puede entrenar? Muchas ocasiones, es difícil saber quiénes somos, sí desconocemos qué no somos; para quien lo importante es que si no se trabaja un don, éste no va a materializarse, y al revés, por mucho que alguien se esfuerce en ser algo para lo que no tiene talento, nunca podrá despuntar.

Como ejemplo, recordamos la trayectoria deportiva de Michael Jordan, cuya carrera lo llevó a convertirse en el máximo exponente del baloncesto. Sin embargo, cuando el jugador intentó replicar su éxito en otras disciplinas, como el béisbol, el resultado fue un fracaso rotundo.

Es imperativo mencionar la importancia del entorno que rodea a Nadal como estímulo para desarrollar el talento. Su familia, su entrenador, sus amigos o su novia conforman el nexo del jugador con la realidad extradeporativa. En el caso de Nadal, las personas que le rodean desempeñan el papel de asesores, pero cualquier decisión sobre su carrera siempre depende de él. Fue así incluso cuando, a los 12 años, tiene que elegir entre seguir con el fútbol, deporte en el que también despuntaba, o dedicarse en cuerpo y alma al tenis. Como cualquier niño que quiere jugar con sus amigos, habría elegido el fútbol, aunque fue su familia quien le ayudó a valorar el talento que tenía para el tenis. Ahora, tal como nos cuenta su manager, el ex tenista Carlos Costa, el equipo que rodea a Rafa Nadal sigue siendo importante en su carrera, no sólo desde un punto de vista técnico, sino también aportando "positivismo en los momentos bajos". Para Costa, "la cabeza supone el 90% en el éxito de un tenista".

La rivalidad deportiva existente entre Nadal y Federer los dos máximos exponentes del tenis en los inicios del siglo 21, existe solo en los campos de juego, es así, que Nadal ha propuesto a su rival como aspirante al premio Príncipe de Asturias. Una de las últimas finales del Open de Australia fue un ejemplo de la buena relación que mantienen ambos jugadores pero, sobre todo, fue una lección de cómo perder y ganar con elegancia. Hasta llegar a ese momento y ser el número uno del mundo, Nadal había sido derrotado en varias ocasiones por Federer, actualmente el número dos, pero la perseverancia, el coraje y el aprendizaje contribuyeron, entre otras cosas, al resultado de la final en Australia, donde se impuso el tenista español, una cualidad que debe tener todo directivo o ejecutivo es una disposición natural al aprendizaje y mantener una relación natural con el error.

Las principales cualidades que definen la personalidad de un deportista de élite como Nadal, y que se podrían aplicar a todos los futbolistas, los entrenadores o dirigentes son: disciplina, constancia, energía y perseverancia. Estas cualidades hay que trabajarlas día a día hasta que se transformen en un hábito, aunque, la asociación invencible es el formado por la combinación de carácter más talento.

En el caso de Rafael Nadal, el talento es algo innato que ha ido desarrollando a lo largo de toda su vida deportiva de la mano de su tío y entrenador, mientras que el carácter se forja en el ámbito profesional, pero también en el personal. Cuando el tenista español era sólo un niño de ocho años, ya ganaba en torneos donde competían otros jugadores cuatro o cinco años mayores que él. Es en esa edad donde los padres juegan un papel fundamental para que no se crea que el éxito es lo único que debe perseguir una persona, ahora, ese papel lo completa el manager, la familia, los amigos, la novia, su pueblo natal, es decir, todo el entorno que lo rodea.

La competencia deportiva es el momento más importante para los atletas, es el momento donde puede mostrar todos sus avances, el lugar donde puede desplegar toda su capacidad. En la competencia, el deportista se enfrenta con dos adversarios: El oponente externo en el campo de juego o en la pista. El otro es interno la lucha consigo mismo y con sus limitaciones. Si quiere ganar al adversario externo tiene que primero ganar al interno, es mucho más complicado el oponente interno, es la parte que piensa demasiado, que analiza al adversario e intenta vencer con todas sus fuerzas, este intento interfiere con las acciones, el secreto está en la atención a la tarea y no en lo que deberías hacer. El coaching responde a la pregunta ¿Como puedo ser mejor? Este proceso permite realizar preguntas para obtener repuestas encaminadas a encontrar la ruta, en la mente del jugador empieza a aparecer un dialogo interno:

- ¿Cuál es tu visión de jugador ideal? , tú eres el creador de tu propia carrera deportiva.
- ¿Qué quieres, dinero, fama, posesiones, espiritualidad...? Decídete ya y empieza a usar tu brújula
- ¿Estás preparado para el cambio en tu carrera deportiva? Porque sino tu profesión será una caída al desastre.
- ¿Estás preparado para pagar el precio de llegar a donde deseas? Cuáles son tus recursos.
- ¿Ya sabes quiénes y quiénes son tus aliados; y quiénes no lo son?
- ¿Quién eres tú?

- ¿Estás estancado en el terreno de la negación?
- ¿Puedes contemplar las opciones de cambio que más te convienen?
- ¿Te sientes preparado física y mentalmente? ¿Sabes cuáles son tus recursos y cuál es tu potencial?
- ¿Te atreves a subir la montaña de la acción, del trabajo diario en los entrenamientos?

¿Quién es el que estorba y boicotea el aprendizaje?

Una pregunta interesante tiene que ver con ¿cómo aprender a enseñar de la forma más eficaz posible?

Una de las necesidades del fútbol tiene que ver con la técnica del mismo pero sobre todo con cómo aprender la técnica y la forma como esta se manifiesta automáticamente en la competencia.

¿Y quién es ese que estorba, qué parte de tu mente es la que estorba? Casi nadie se da cuenta de que mientras uno intenta aprender a jugar al futbol, uno mantiene una continua conversación consigo mismo. Una parte de ese monólogo interior está basada en el miedo y en la duda sobre sí mismo, y ayuda a crear un entorno poco propicio para el buen desempeño del jugador.

En Programación Neurolingüística a esta forma de pensamiento la llaman diálogo interno y muchas veces puede ser tan inconsciente que no seas consciente de que ese diálogo hace que seas menos eficaz en tu desempeño deportivo y menos feliz en tu vida por los pequeños resultados que obtienes.

A esa voz interior crítica y controladora la denominaremos “yo número 1” y al yo que tiene que golpear la pelota, “yo número 2”. Algunos jugadores y entrenadores han constatado mediante la práctica y observación de su propio juego y el de sus dirigidos, que cuanto menos monólogo crítico y controlador del “yo 1” hubiera, mejor es el rendimiento. Cuánto mayor confianza en el potencial del “yo 2”, mejor era el juego y, al mismo tiempo, más silencioso quedará “el yo 1”. El juego interior tiene lugar en la mente del jugador, y se juega contra obstáculos como la falta de concentración, el

nerviosismo, las dudas sobre sí mismo, el descontrol emocional y la excesiva autocrítica. En definitiva, se juega para superar todos los hábitos de la mente que inhiben la excelencia en el desempeño deportivo.

Se trata de lograr un desempeño espontáneo que sólo ocurre cuando la mente está en calma y parece formar una unidad con el cuerpo. Así, el cuerpo encuentra sorprendentes maneras para ir más allá de sus propios límites una y otra vez. Gran cantidad de deportistas repiten esta afirmación: "El problema no es que no sepa qué hacer, ¡el problema es que no hago lo que sé!".

Otras quejas comunes que aparecen son:

- Juego mejor durante el entrenamiento que durante el partido.
- Sé exactamente lo que estoy haciendo mal con mis remates pero no puedo abandonar ese hábito.
- Cada vez que me acerco al final de una gran actuación o estoy cerca de lograr el triunfo decisivo en un partido contra un buen equipo, me pongo tan nervioso que pierdo mi concentración.
- Soy mi peor enemigo; normalmente soy yo el que me derroto a mí mismo.
- Entreno muy fuerte, salto al terreno de juego frenético y todo sale al revés.

La mayoría de deportistas se enfrentan a problemas como éstos muy a menudo, pero no es tan fácil aprender a lidiar con ellos. Al jugador no se le proporcionan más que afirmaciones como; "Debes confiar en ti mismo y tener voluntad de victoria o siempre vas a ser un perdedor".

Pero, podemos preguntarnos ¿Cómo puede alguien "confiar en sí mismo" o "desarrollar la actitud mental adecuada"?

Podrás averiguar también cómo acceder a estados de fluidez o lo que él llama dominio del arte de la concentración sin esfuerzo, la toma de decisiones acertadas en forma automática, la ejecución del gesto técnico perfecto.

Cómo optimizar la relación de tu yo1 y tu yo2, o lo que yo llamo la relación entre tu mente consciente y tu mente inconsciente para obtener fácilmente lo mencionado anteriormente.

El coaching permite realizar preguntas tan importantes como: ¿Qué quieren conseguir realmente?, ¿Qué necesitan?, ¿Qué anhelan?, ¿Cuándo empezaras a buscar lo que necesitas?, ¿Cómo lo vas a lograr?, ¿Quién te puede ayudar? ¿De quien depende el hecho de conseguirlo o no?, ¿Por qué no lo has hecho antes? Y lo que me contestan es lo que no quieren. Y precisamente eso es lo que atraen, porque eso es lo que representan en sus imágenes cerebrales. La mente inconsciente no puede representarse la no experiencia, sino la experiencia. Eso sólo lo puede hacer la mente consciente a través del lenguaje. Pero lo que nosotros queremos es condicionar nuestra mente inconsciente que es el caballo de carreras que nos va a llevar a la meta, más rápido y a veces sin esfuerzo.

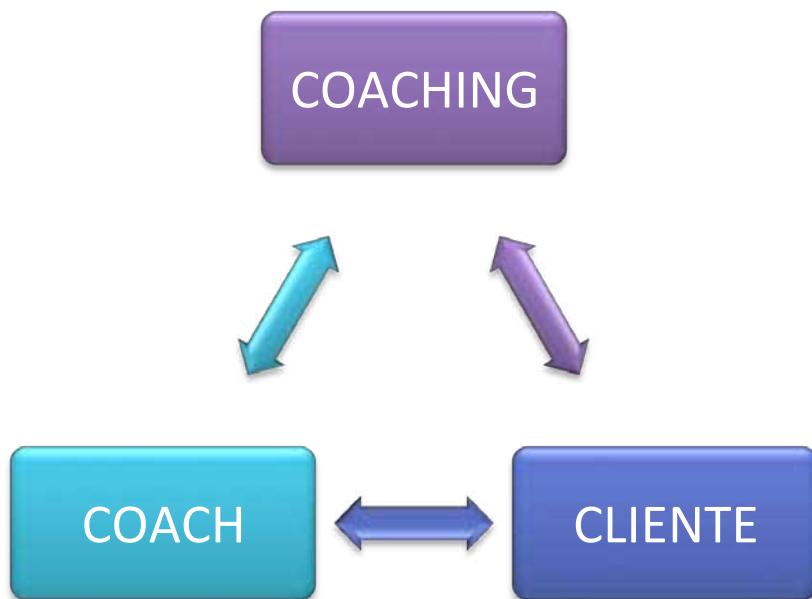
Y cómo aprender a confiar en tu mayor aliado; tu mente inconsciente que es la responsable de gran parte del funcionamiento de tu sistema nervioso. La gran mayoría de comportamientos son inconscientes, ¿te has preguntado cómo puedes conducir tu auto, conversar y escuchar música al mismo tiempo sin perder el control del acto de conducir? O ¿Cómo el futbolista logra realizar el gesto técnico adecuado para receptar un balón rápido e inmediatamente habilita a un compañero imprimiendo al balón la fuerza y dirección adecuada? Las conductas automáticas son inconscientes.

Hemos topado un punto clave: el constante flujo de pensamientos del ego es el que interviene en el flujo de la mente en calma e impide que el vasto potencial de la mente inconsciente pueda operar. La tranquilidad mental, el control emocional, la comunicación y el trabajo en equipo entre la mente consciente y la mente inconsciente se producen cuando la mente consciente está en calma y concentrada. Sólo entonces puede rendir al máximo.

Cuando un jugador se halla totalmente concentrado, no piensa cómo, cuándo o incluso dónde golpear el balón. No intenta golpear la pelota, y después del golpe no se queda pensando lo bien o lo mal que lo hizo. La pierna conecta con el balón mediante un proceso que no parece requerir la intervención del pensamiento. Hay conciencia de ver, oír y sentir el balón, el jugador parece saber qué hacer sin tener que pensar.

Si tratas de encontrar una buena respuesta, antes necesitas hacerte una buena pregunta. Un buen coach personal puede hacer esto. Y mediante la pregunta, la reflexión y la adquisición de conciencia, puedes llegar a la convicción en una nueva creencia, a la responsabilidad y por lo tanto ser dueño de tus acciones y logros. El coaching es una filosofía que se centra en el desarrollo del individuo desde un punto de vista holístico. En este proceso, el individuo se descubre a sí mismo, sus necesidades, valores personales, fortalezas y debilidades, y sus metas, es decir, conoce hacia donde quiere ir, comienza por tomar conciencia en donde está hoy. Es el arte de hacer que uno se conozca a sí mismo para desarrollar su propio potencial al máximo.

El coaching es básicamente un diálogo, donde el jugador o atleta encuentra las respuestas a sus preguntas y aspiraciones moviéndole a la **acción** para alcanzarlos. Se centra en obtener y en desarrollar el máximo potencial que cada deportista posee intrínsecamente y que por falta de acción y estrategias tiene grandes dificultades para alcanzar. El Coaching ayuda de manera individualizada a sentirse pleno con su vida y ver el camino sumamente claro.



La relación del coaching es una alianza, o sea de igual a igual. Cuanto más pone en ella el individuo, más beneficios obtiene del coach, lo que le permite que el deportista o la institución deportiva alcance sus objetivos, metas o sueños.

El deportista decide las acciones a tomar para alcanzar sus objetivos.

Los deportistas o los equipos deportivos de alto rendimiento trabajan para adquirir habilidades y destrezas en distintas facetas: La condición física, la perfección técnica y táctica del deporte y de su posición específica. Para lograr estos objetivos recurren a distintos profesionales, sin embargo, periódicamente observamos que los atletas pierden la competencia o un partido por dejarse llevar del mal humor o son víctimas de estados emocionales que no pueden controlar o dominar, en muchas ocasiones el jugador decide convencerse de que no puede y esta convicción complica la actuación en la competencia.

En la competencia, en el terreno de juego ¿Quién es tu mayor contrincante? Lo psicológico y lo físico, son dos entidades de una misma realidad. Si tu cabeza va bien, tu cuerpo va bien. Mente sana en cuerpo sano, esta afirmación también podría decirse a la inversa, si tu cuerpo va bien, tu cabeza va bien.

Aunque a veces no están alineados para actuar sincronizados, lo cierto es que tanto el cuerpo como la mente pueden ser empleados para generar dinamismo el uno en el otro.

Desde nuestros pensamientos y conductas, hasta las relaciones que establecemos con nuestros compañeros, entrenadores, adversarios, o en el medio en el que nos desenvolvemos, van a determinar tanto nuestro rendimiento en el deporte como nuestra evolución en ese ambiente o el bienestar de las personas con quien tengamos esas relaciones. Y lo más importante de todo, con nosotros mismos como deportistas y como personas.

El deporte le sirve al hombre para adquirir dominio de sí mismo. El juego exige un orden absoluto, tanto en el cuerpo, como en la mente. La mínima desviación lo estropea.

El hecho de tener que superar los retos, las dificultades del entrenamiento para poder disfrutar la gloria nos pone al frente de nuestro límite. El deportista compite consigo mismo antes que contra el adversario.

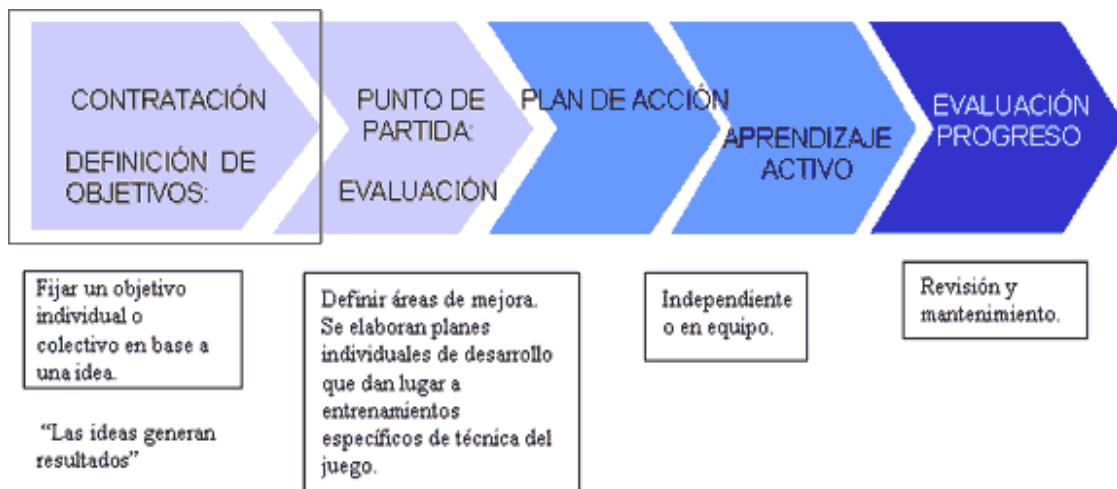
¿En qué consiste el coaching deportivo?

Un coach ayuda a otras personas a desarrollar su inteligencia emocional para hacer bien cuatro cosas:

- 1- Conocer sus puntos fuertes.
- 2- Tener conciencia de los débiles.
- 3- Sacar el máximo rendimiento a los fuertes.
- 4- Compensar los débiles.

El Coach deportivo desarrolla sus planes de acción a través del ejercicio físico, correctos hábitos alimenticios, descanso suficiente y eliminación de factores de riesgo.

Modelo de coaching deportivo



En Madrid el premio Nobel de Economía 2008, Paul Krugman, dentro de la jornada Innovae: la innovación como solución. Un evento de ideas progresistas. El premio Nobel calificó la situación actual y las perspectivas futuras en el mundo de aterradoras y comentó que sólo caben dos caminos: bajarnos drásticamente los sueldos o apostar decididamente por la innovación. Seguimos pensando que la innovación es cuestión de investigación y desarrollo, de posicionamiento de marcas, de acuerdos burocráticos entre grandes empresas y universidades, entre grandes clubes, grandes asociaciones o federaciones deportivas como la FIFA o el COI.

La innovación no tiene nada que ver con cuántos dólares inviertes en desarrollar el proyecto deportivo. Cuando clubes con

presupuestos sumamente elevados no alcanzan el campeonato, y éste es logrado por instituciones con bajo presupuesto, queda demostrado que no se trata de dinero. Se trata de las personas que tienes bajo tus órdenes, en este caso deportistas y personas que trabajan para lograr su desarrollo, el estilo de dirección, es decir, cómo diriges y cuánto consigues. La innovación es talento al servicio del deporte.

Muchos deportistas ecuatorianos han obtenido logros significativos: Andrés Gómez ganó el Roland Garros y llegó a ubicarse cuarto a nivel de tenistas profesionales, Jefferson Pérez gano una medalla olímpica de oro y fue muchas veces campeón mundial de marcha, Antonio Valencia juega en uno de los más importantes clubes a nivel mundial el Manchester United, Rolando Vera fue en su momento un atleta de fondo referente a nivel mundial, Iván Vallejo es un experto en ascender a las montañas más elevadas y difíciles de llegar a la cima, nuestros compatriotas no sólo personifican el éxito y los valores correctos para conseguirlo, sino que nos muestran el camino para ser realmente innovadores y competitivos. En crisis sistémica provocada por la codicia en un entorno más global que nunca, denominada crisis Ninja la cual, afecta al deporte por la disminución de recursos, nuestros deportistas al igual que otro a nivel mundial como Lionel Messi, Rafael Nadal son la referencia absoluta de un samurái que aplica un modelo basado en los siguientes valores:

- 1- Confianza
- 2- Excelencia
- 3- Liderazgo
- 4- Talento
- 5- Innovación
- 6- Compromiso

Confianza: El mayor activo que poseen estos deportistas. En términos intrapersonales, significa mostrar y demostrar seguridad en uno mismo. A nivel interpersonal, supone evidenciar la coherencia y cumplir las promesas realizadas. En los eventos a los cuales se han comprometido su coraje, su voluntad les ha permitido superar las condiciones más extremas de adversidad en ocasiones hasta con peligro de perder la vida.

Excelencia. Se trata de superar las expectativas de los aficionados, los sponsors, los dirigentes, en el caso de Pérez, de sus miles de seguidores. Se enfrentaba en el Mundial a una maquinaria de trabajo a favor del español Paquillo Fernández al cual logró derrotar ampliamente con una estrategia innovadora y sorpresiva. Con una concentración absoluta, Jefferson acabó con él en algo más de dos horas de competencia.

Liderazgo. Significa marcar la pauta y conseguir que los miembros del equipo den lo mejor de sí mismos. Vallejo ascensionista ecuatoriano, venció a condiciones climáticas extremas, donde el frío de hasta 40 grados bajo cero, vientos de sesenta y ochenta kilómetros por hora, la dificultad de caminar por la falta de oxígeno, su decisión a dar ejemplo impulso al resto de su equipo a alcanzar la cumbre del Everest.

Talento. Supone poner en valor lo que un profesional sabe, quiere y puede hacer. En su momento jugadores como Messi, Ronaldo, Ronaldinho, Cruyf, Maradona, Pele fueron claros exponentes de capacidad física, mental, emocional y de absoluto compromiso con su país.

Innovación. Frente a la adversidad, estos jugadores se mostraron tranquilos, serenos y aprendieron rápidamente con condiciones favorables o adversas. Es la inquietud, la concentración, la experimentación y el aprendizaje lo que determinan la innovación.

Compromiso. Messi en sus mejores momentos no falla. Está a lo que tiene que estar. No se deja llevar por la vanidad, la soberbia, y el cansancio. Tiene un proyecto personal, que genera ilusión en sus seguidores, y va a por él. Messi es el ejemplo vivo de clase creativa, de cómo debemos hacer las cosas para innovar, para liderar y aprovechar las oportunidades.

En la semana Krugman, la ministra Cristina Garmendia concluía un artículo con las siguientes palabras: 'El 2009 no es sólo el año de la crisis, también es el año europeo de la creatividad y la innovación. ¿Lo intentamos?'. La ministra debería recordar aquellas palabras de Yoda: "No existe el intentar; existe el hacer". Messi no lo intenta, lo consigue. Nos marca el camino para ofrecer una calidad que supere las expectativas de los aficionados, para liberar nuestro talento individual

y colectivo, mostrar confianza y compromiso e innovar; con un ejemplo como el de Messi, definitivamente, el destino depende de nosotros.

Enseñanzas de los deportistas número uno del mundo

El análisis de la trayectoria de los deportistas que han trascendido a los niveles de excelencia como Nadal, Federer, Pele, Maradona, Jordan, Messi, Robinho, tienen aspectos comunes que resaltar y son un modelo a copiar por parte de otros deportistas, los líderes deportivos y aun por otros líderes de distintas áreas del quehacer humano, podemos resumirla en los siguientes aspectos:

1. Talento.

Cada persona nace con un talento diferente. El secreto es elegir una actividad que permita desarrollarlo. Si bien el talento está marcado por la genética, es necesario entrenarlo para que aflore con fuerza. Rafa Nadal empezó a jugar al tenis con cinco años, a los siete ganó su primer campeonato, a los doce se proclamó campeón de Europa en su categoría y a los 22 años fue proclamado número uno del mundo. Pele, Maradona, Messi, Robinho y Jordan mostraron su talento desde niños y ganador triunfos a nivel mundial a edades que normalmente no se los alcanza.

2. Carácter.

El tenista español es un ejemplo de cómo un carácter fuerte y decidido puede impulsar una carrera hasta la cima. Junto al talento, el carácter es el segundo motor de un tandem invencible.

3. Aprendizaje.

En el deporte y en la empresa, es necesario tener una relación natural con el error y estar dispuesto a emprender. En Nadal, no todo es técnica, sino también control mental e inquietud por aprender constantemente. Hasta desbancar a Federer como número uno del mundo, el español fue derrotado en varias ocasiones por su rival.

4. Valores.

Antes de llegar a ser el número uno, hay que trabajar valores como la humildad para tener raíces sólidas, y así, poder afrontar el éxito, pero también para saber diferenciar a la persona que está detrás del personaje deportivo y mediático.

5. Equipo.

Un tenista es un ejemplo de un competidor en solitario en la pista, pero siempre cuenta con un equipo que le apoya. El entrenador o el manager ejercen como asesores fuera del terreno de juego, pero una vez que el partido ha comenzado, la responsabilidad recae íntegramente en el tenista, como en el ejecutivo. En la soledad del poder, siempre hay compañía en la sombra.

6. Mentalidad positiva.

Hay deportistas que pierden un partido antes de jugarlo. El secreto radica en ver el problema y convertirlo en oportunidad, aunque para eso, además de perspectiva, también hay que ejercitar la fortaleza mental para dar lo mejor en los momentos más difíciles.

7. Entorno.

El entorno familiar básicamente y el entorno social es clave no sólo a la hora de recordar a una estrella mediática quién es y de dónde viene, sino también cuando se está forjando su personalidad y adquiriendo principios valores y creencias.

8. Coach.

Una persona con talento suele ser la última en darse cuenta que lo tiene. La labor del buen coach es identificarlo, seleccionarlo y entrenarlo correctamente para que éste se desarrolle hasta alcanzar su plenitud. En el caso de Nadal, fue su tío Tony quien descubrió el talento del pequeño cuando éste tenía tres años y, al final, se convierte en el entrenador del número uno del mundo.

9. Presión.

La única forma de soportar la presión de la alta competición es relativizar y saber que hay algo más que ganar una copa, mantenerse en la cima la mayor parte del tiempo posible, conocer que no hay presión nosotros creamos ese concepto y más allá de esto el éxito deportivo en algún momento terminará.

10. Colaboradores.

El riesgo de un alto ejecutivo o de un deportista de élite es rodearse de gente que sólo dice lo que uno quiere oír, el aporte adecuado es el de la persona que le remarca los errores que comete a pesar de haber obtenido el triunfo.

Los entrenadores tienen un rol protagónico en la estructura de los equipos, tradicionalmente los mejores entrenadores provienen de países donde la cultura futbolística tiene una amplia trayectoria, en estos países hay organismos que se encargan de formar a los entrenadores. En el fútbol ecuatoriano, la mayoría de equipos de primera división son dirigidos por técnicos extranjeros, la pregunta obligatoria es ¿Qué pasa con los entrenadores nacionales? Lamentablemente cuando han tenido la oportunidad de dirigir no han logrado resultados importantes por su falta de formación, por ser malos comunicadores, con un mínimo control emocional, por falta de objetivos claros y definidos, por carecer de ambición, decisión y visión a largo plazo; se han quedado estancados en una visión de crítica y queja permanente a la labor del dirigente, de los entrenadores extranjeros y aun de los entrenadores nacionales. La solución está en sus manos y es simple obligatoriamente tienen que entrar en un proceso de formación para adquirir las destrezas necesarias para ser entrenadores en el fútbol actual, esto significa básicamente en adoptar una nueva estructura de pensamiento y acción en busca de nuevos resultados, son los llamados a igualar y superar lo que los entrenadores foráneos han alcanzado, una de las maneras de materializar esto es modelándose en los resultados de los ganadores.

La experiencia del entrenador.

En el año 2009 el fútbol mundial vio admirado los resultados sorprendentes de Barcelona español, este club había logrado tres campeonatos: La Champions League, el campeonato español y la supercopa europea. El triplete del Barsa marco además un sello distintivo su entrenador nació en las canteras del club fue jugador de su primer plantel en su etapa de jugador activo alcanzo los campeonatos de la Liga española y de la Champions es un ganador en toda la extensión de la palabra. En los inicios de la temporada su presencia al frente del primer plantel generaban dudas por ser joven; los resultados ratificaron la confianza de quienes lo contrataron. Confirmado Guardiola es un gran entrenador, se acabaron todas las dudas y discusiones porque el concepto de sabiduría es asociado a una

forma de sentido común, incluso a una habilidad desarrollada con la aplicación de la inteligencia. Ésta nos da entendimiento, mejor reflexión, decisiones precisas, distinción sensata entre lo bueno y lo malo. Pero, antes, los entrenadores tienen que demostrar que valen porque no tienen acreditada la experiencia. Esa que se supone se consigue con un número de años de servicios prestados.

El año 2010 vio aparecer un tradicional club como el Internazionale de Milan ganando todos los torneos en los que participó: Copa Italia, Campeonato del Calcio y la Champions League, al frente otro conocido ganador el portugués Mourinho, un entrenador que ha innovado y revolucionado la metodología de entrenamiento y los resultados respaldan su visión.

El humorista Matías Guiu dice: "La experiencia es una recopilación de errores". La verdad es que el Barcelona, el Inter y otros clubes que alcanzan rendimientos sorprendentes comparten hechos comunes como: perder pocos partidos y cometer pocos errores; los entrenadores son capaces de transmitir su conocimiento y convicción a los jugadores, pero de donde viene esa sapiencia, es posible que su sabiduría venga por otras causas, aunque no infusas, pero no precisamente por la acumulación de desaciertos y el mundo futbolístico no está preparado aun a la posibilidad que los entrenadores jóvenes posean esta característica. Aunque parece que es lo común llegar a tener una gran sabiduría a partir de la acumulación de una gran experiencia práctica. Esa sabiduría adquirida, acompañada de una gran dosis de prudencia, que va aportando el conocimiento de las cosas.

El término sabiduría deriva de saborear y, en sus orígenes, no estaba ligada con la posesión de conocimiento; sino que se relacionaba con el gozar de la verdad, con el gustar. En la cultura deportiva contemporánea, la sabiduría es más bien una cualidad utilitaria. A los entrenadores jóvenes no les dejamos demasiado margen al error, no les suponemos ni siquiera que tengan una nueva oportunidad porque no se les da tiempo ni siquiera para aprender a utilizar dicha habilidad, del mismo modo, ocurre con las empresas como en los equipos de fútbol , los jefes o los entrenadores tienen que aprender a manejar y gestionar cinco apartados específicos:

1. Preparación
2. Experiencia
3. Personalidad
4. Carácter
5. Suerte

La experiencia es la cualidad diferente cuando tratamos con personas jóvenes, se parte de la idea de su inmadurez y mantenemos reservas acerca de su desempeño. No terminamos de confiar, no cedemos nuestra confianza plena sobre el inexperto, no le damos responsabilidades, queremos practicar con ellos un excesivo control por miedo a los posibles errores que cometa debido a su juventud. Sin embargo, ya nadie cuestiona en el caso de Guardiola si antes había entrenado mucho o poco, si sabe o se le supone que sabe, si es capaz de dirigir no solo en la parte técnica, que sabe aplicar una determinada táctica y también modificarla según las necesidades del juego y del resultado conseguido, de saber ganar y también de saber perder, los resultados están ahí.

Ahora bien, ¿si los entrenadores el año que viene no ganan tanto?, ¿volveremos a cuestionar su experiencia? o incluso, ¿serían mejores entrenadores porque con más derrotas acumularían más experiencia? Recordemos la época cuando aprendimos a conducir y tratamos de sacar la licencia de conducción. Por entonces, sabíamos toda la teoría, resolvíamos con acierto los test, nos acordábamos de las señales incluso de las más difíciles, cualquier problema teórico lo resolvíamos al instante. A medida que fuimos conduciendo, la práctica nos fue haciendo más hábiles y seguros. La observación y la experiencia nos impregnaron de mayor sabiduría. Aunque con el tiempo fuimos más prácticos y menos teóricos. Los jóvenes entrenadores serán cada vez más expertos pero no más sabios.

La experiencia es un valor único, una riqueza acumulativa, es un valor que no se compra ni se vende en las farmacias o en los grandes supermercados. Contrariamente, se da una corriente singular en muchas empresas y clubes deportivos, cuando sus empleados son mejores profesionales y más experiencias tienen acumuladas, pretenden prescindir de ellos. Esa tendencia por retirar a hombres de experiencia, por apartar y prescindir para siempre de esa "sustancia

gris" resulta enfermiza, es un desperdicio inútil y contrasta con la otra exigencia empresarial de querer hombres jóvenes, sabios y con experiencia.

En el fútbol se trata de encontrar los adecuados equilibrios entre el saber y el hacer. Todavía hay muchos entrenadores con 55 años, o más, que mantienen una actitud permanente de aprender; lo que les convierte en jóvenes con gran practicidad y preparados.

La personalidad del entrenador juega un rol importante, porque esta finalmente se refleja en sus dirigidos. La forma en la que toma decisiones, como protege a sus jugadores, su estilo de trabajo en el entrenamiento, el orden y la disciplina que impone al interior del grupo, el estilo de exposición mediática, distinguen la personalidad de los grandes entrenadores.

Todos los actos, los comportamientos del entrenador, los pequeños detalles de los que cuida en la conducción del plantel dan un sello personal, dan el carácter particular a cada uno de los deportista o entrenadores exitosos.

La suerte no es más que la suma de la preparación más la oportunidad, los grandes resultados dependen del nivel de conocimientos deportivos que posee el líder o el jugador, lo cual le permite ver claramente para sacar el máximo provecho de las distintas situaciones competitivas, los triunfadores poseen la cualidad de reconocer o transformar las dificultades en oportunidades de desplegar todo su talento y capacidad.

Jason McEwain nació el 1 de octubre de 1987 en Rochester, un suburbio de la ciudad de Nueva York. Desde muy pequeño mostró una gran pasión por el basquetbol, así que a nadie extrañó que al entrar a la escuela se enrolara en las filas de los Trojans, el equipo de baloncesto del centro. A partir de ese momento, y durante tres años, J-Mac, que es como lo conocen sus compañeros, acudió puntual como un reloj a todos los entrenamientos y partidos. Controlaba las estadísticas, repartía agua, animaba a los jugadores, pero jamás jugaba. ¿Los motivos? Su baja estatura y que Jasón es autista.

Comenzó a hablar hasta que cumplió los 5 años y aún hoy en día tiene dificultades para comunicarse, no interpreta el lenguaje corporal y carece de las llamadas habilidades sociales. Pero estas

limitaciones las compensa con una tremenda fuerza de voluntad y unas ganas innatas por mejorar. Así las cosas, y a pesar de los problemas asociados a su discapacidad, la vida de Jasón era muy similar a la de cualquier otro joven de su edad. Pero todo cambió el pasado 16 de febrero, cuando los Trojans disputaron el último partido de la temporada regular ante el Spencerport. Ese día el entrenador Johnson, como premio al arduo trabajo que había venido realizando durante tanto tiempo, quiso premiarle haciéndole jugar.

Empezó en el banquillo; pero a falta de 4 minutos para el final del encuentro, y con una ventaja de 20 puntos a su favor, llegó el momento tan esperado. Enfundado en la camiseta número 52 y con una cinta al pelo, Jasón entró a la cancha ante los aplausos de una grada entregada y llena hasta los topes. A los pocos segundos de debutar, recibió un balón y lanzo parás un triple que no tocó ni aro. Fue una auténtica piedra vaya. En el siguiente ataque sus compañeros volvieron a asistirle y Jasón hizo un tiro cercano a canasta que tampoco entró. Era lo normal teniendo en cuenta las circunstancias que rodeaban al partido, así que a nadie extrañó los fallos.

Pero el destino es caprichoso, y ese día Jasón estaba llamado a hacer grandes cosas. En la tercera posesión que tenían, recibió el balón y lanzó otro triple desde 7 metros, pero esta vez entró. El sueño se había tornado en realidad y la grada estalló en una ovación atronadora para felicitarle por lo que acababa de hacer. Lo que en ese momento nadie sabía era que la exhibición de Jasón acababa de comenzar. En la siguiente jugada, volvió a jugarse otro triple que volvió a anotar. A continuación, y casi sin tiempo para asimilar lo que acaba de suceder, J-Mac volvió a lanzar a canasta desde más allá de la línea de 6,25 y la volvió a clavar. Ya iban 3 triples en menos de un minuto. La gente entusiasmada hasta el delirio gritaba con razón. La grada coreaba su nombre, sus compañeros de equipos no daban crédito a lo que estaban contemplando y los rivales bueno, los rivales bastante tenían con intentar parar al arma secreta que los Trojans acababan de meter en pista. Pero no podían. Era imposible. Cuando quedaban menos de 2 minutos para la finalización del encuentro, Jasón volvió a recibir un balón en ataque y, cómo no, volvió a lanzar.

El adolescente estaba en racha y encestaba todo. Pero lo bueno es que volvió a anotar. Lo mismo sucedió en la siguiente jugada. Y en la siguiente, otra canasta de 2 puntos. Jasón no tuvo compasión con el rival, que vio cómo anotó su sexto triple sobre la bocina que marcaba el fin del encuentro. En apenas 4 minutos había anotado 20 puntos, récord en la historia del instituto. Ni que decir tiene que al acabar el partido, la grada saltó a la pista para felicitar al héroe del día, que salió del campo a hombros.

Con estos mimbres, la exhibición de Jasón tenía todos los ingredientes para acabar convirtiéndose en una leyenda urbana que los padres explicarían a sus hijos durante generaciones. Pero el “problema” fue que uno de los espectadores que asistió al encuentro lo hizo cámara en mano y grabó el partido.

El boca a boca hizo el resto, y al día siguiente las principales cadenas de televisión de Estados Unidos emitieron las imágenes. Lo mismo hicieron las de medio mundo. Fue tal el impacto, que numerosos medios de comunicación dedicaron especiales a la vida de Jasón, que dejó de ser un chico normal y corriente para convertirse en toda una celebridad.

Desde entonces estuvo en el programa de Oprah Winfrey, ha conocido a George Bush y Magic Johnson, ha recibido el premio de la ESPN al mejor momento deportivo del año, ha hecho el lanzamiento de honor en un partido de béisbol, compusieron una canción en su honor. Son tantos los reconocimientos que no acabaría nunca.

Y es que la historia lo merece. Es digna de una película de Hollywood. Bueno, de hecho, sus padres ya han alcanzado un acuerdo con Columbia Pictures para que esta productora sea la encargada de llevar a la gran pantalla la hazaña de Jasón.

Quedan entonces en la mente las palabras de Thoreau: “Lo que hay delante y lo que hay detrás nuestro es pequeño en comparación con lo que hay en nuestro interior. Y cuando sacamos lo que está adentro, suceden milagros”.

Capítulo 3

Coaching en la preparación técnico táctica

Una investigación con 250 futbolistas en edades de 16 a 27 años y que incluía la pregunta ¿Estoy convencido que con trabajo adicional, las condiciones técnicas que poseo se pueden modificar radicalmente? Con dos posibilidades de respuesta sí o no, arrojo resultados afirmativos en un 100%, es decir, que los deportistas creen que la aplicación de una metodología nueva, innovadora, les permitiría alcanzar nuevas destrezas y habilidades con lo cual alcanzarían cotas más altas de rendimiento. En las próximas páginas se describen algunos enfoques de los entrenadores más exitosos en el fútbol mundial.

Los deportistas se pueden clasificar básicamente en tres grupos: Extraordinarios, ordinarios y para relleno; pero todos tienen algo en común tienen un sueño, la diferencia radica en la convicción de alcanzar ese sueño. Alcanzar un objetivo da una sensación de libertad, liberarse de la limitación física o técnica que no le permitía avanzar y libertad para hacer algo mucho mejor de lo que ejecutaba anteriormente. El mayor obstáculo para alcanzar la transformación de un deportista ordinario en un extraordinario es el hábito. Conductas habituales, hábitos de pensamiento arraigados, gestos técnicos habituales defectuosos que se han vuelto difíciles de erradicar, bajo poder de concentración, escaso control emocional, son los elementos que marcan la diferencia entre unos y otros.

El entrenador juega un papel fundamental como coach para reconocer los hábitos que afectan al deportista, y empezar a sustituirlos por nuevos hábitos, rodea al deportista de un ambiente que facilite la adquisición del nuevo hábito. Los entrenadores más exitosos comparten algunos principios, creencias y valores que guían su conducta de trabajo en las siguientes páginas analizamos las visiones ganadoras de algunos de los más exitosos entrenadores.

La clave es el manejo de grupo

Alex Ferguson es el entrenador más exitoso de la historia del fútbol. Difícilmente alguien pueda superar su récord. Una virtud se menciona con frecuencia de Sir Alex es su manejo del plantel, la autoridad que destila, el fuerte ascendiente sobre sus jugadores, y ello no puede copiarse, se tiene o no. Sin embargo, nadie podría copiarle su sistema; porque el escocés no inventa nada tácticamente, sus equipos son ciertamente sencillos, están basados en el carácter, la agresividad, buscan asegurar el pase y mantener a toda costa la posesión de la pelota. La idea del chileno Manuel Pellegrini, timonel del Real Madrid, es interesante, aunque tampoco revolucionario. Los futbolistas que han sido dirigidos por el ingeniero coinciden en que su gran virtud es el trato amistoso con ellos.

Gerardo Martino, actual técnico de Paraguay, en algunas entrevistas, expresa un concepto similar: "Lo más importante en un técnico es el manejo de grupo".

Luis Lula Alonso, casi desconocido entrenador del célebre Santos de Pelé entre 1954 y 1974, quedó tapado en la historia por las figuras colosales de O Rei, Coutinho, Mengalvio, Zito, Pepe, Gilmar. Para el Brasil futbolístico, Lula simplemente les entregaba la camiseta antes de salir a la cancha. ¿Qué les iba a decir a esas estrellas?, preguntan muchos. Sin embargo, quienes conocían a fondo a aquel equipo le confieren alto valor a Lula. Fue un hombre inteligente y de buen talante, que sabía mantener la armonía del vestuario, los jugadores lo querían".

Marcello Lippi, constructor de la gloria italiana en tierras germánicas en el Mundial 2006, aportó también una reflexión humanística del juego: "Hay que adaptar el sistema a los jugadores", sentenció. Para muchos entrenadores atrapados en el dogma de su táctica y muchos periodistas es una declaración hereje. Sabe mucho; a Lippi no le calza estos cuestionamientos, es el único entrenador que ha ganado la Liga de Campeones de Europa con Juventus y una Copa Mundial.

¿Cuál ha sido la fórmula de su éxito?, le preguntaron a este hombre sin gestos emotivos marcados, que se fumaba un cigarro

mientras sus jugadores enfrentaban la tanda de penales en la final contra Francia.

"El aspecto más importante es elegir a los mejores jugadores. Puede parecer obvio, pero resulta fundamental ya que ello repercute sobre el esquema de juego", respondió como repitiendo el decálogo del buen director técnico.

"Un técnico no debe elegir jugadores que se adapten a su táctica sino al revés", agregó. Lo que revela, una vez más, **que el estilo es el hombre**.

"Los jóvenes entrenadores tienen que entender que dominar la táctica o la técnica no asegura el éxito. Lo más importante es el manejo de los jugadores", señaló, dando a la parte humana y sicológica, la importancia suprema.

"El papel del técnico es guiarlos; tiene que darles la impresión de que puede llevarlos hasta el final del objetivo. Que sea simpático o antipático no tiene mayor importancia. Su obligación es construir un equipo, y eso no consiste en once jugadores sobre el césped, es toda una organización.

"Me gustan los equipos capaces de cambiar de sistema de juego, que se adaptan a las circunstancias, incluso durante el partido", continuó. "No valoro el proceder sistemático: o sea, una táctica que no se cambia nunca", señaló. Pero aclaró, "para poder cambiar hacen falta conocimientos. Un técnico de club tiene a sus jugadores todos los días y puede ensayar y transmitirles todo, táctica, técnica... Un seleccionador sólo ve a los protagonistas esporádicamente. Pero, con el tiempo, se consigue construir buenas relaciones".

Le preguntaron de qué maestro heredó mayores enseñanzas. "Como todos, he bebido de los muchos entrenadores que conocí siendo jugador. Pero uno de ellos me marcó desde el punto de vista de la psicología: Fulvio Bernardini. Era un hombre lleno de carisma, muy cultivado y de grandes cualidades. Tenía una fuerte personalidad, que imponía sin pisar por ello a los demás.

"Siempre ha sido mi punto de referencia". La aclaración: Bernardini, fue técnico de Italia en un breve período de 1974, cuando Lippi fue internacional.

Al contestar una sobre su pensamiento acerca del fútbol actual, el entrenador que le dio la cuarta corona Mundial al Fútbol italiano compartió, en cierta forma, su sensibilidad humana y pluralista: "Me gusta el fútbol en todas sus expresiones. Veo muchos partidos, no me canso de hacerlo. En cambio, no me gustan los entrenadores que obligan a sus jugadores a adaptarse a su sistema. El futbol, como la vida, no es perfecto, y eso me agrada". Lo dice Marcelo Lippi, uno de los 17 entrenadores que llevaron a Italia a su país a la gloria futbolística.

Los entrenadores exitosos, basan sus triunfos en la cohesión grupal, naturalmente, esa es su habilidad, trasladar al jugador la convicción de que la fuerza del equipo son los jugadores y la fuerza de los jugadores proviene del equipo, si gana el equipo gana el jugador. La historia deportiva primero recuerda al grupo, al equipo y en casos excepcionales a determinados jugadores.

Prácticas efectivas de coaching deportivo

Nada más oportuno y efectivo que el coaching, el estilo de Liderazgo de los coaches de equipos deportivos de competencia internacional con sus principios, sistemas, herramientas e instrumentos de trabajo, para transferirlo a los dirigentes de cada uno de los clubes del fútbol ecuatoriano orientados hacia el liderazgo y la competitividad del fútbol a nivel mundial.

Ante la necesidad de crear equipos que proyecten a las instituciones deportivas hacia un crecimiento sostenido, aprovechando las oportunidades que el cambio acelerado y continuo genera, la gran mayoría de clubes e instituciones deportivas permanecen cimentadas en los conceptos tradicionales de resultados rápidos y con sistemas de motivación centrados básicamente en el dinero. Practican la presión sobre el resultado, conceptualizan el proceso de formación especializada de los deportistas como un gasto adicional sin conexión al desempeño futuro y los resultados en el mediano y largo plazo.

¿Cuántos líderes deportivos se ocupan de crear una visión trascendente y ganadora para el deportista como tal y como ser humano y la misma visión para la institución deportiva que lidera? ¿Cuántos potencian el desarrollo de la inteligencia y el talento del

grupo de personas que realizan las diferentes tareas de apoyo como son los preparadores físicos, los entrenadores de las diferentes categorías, los miembros del cuerpo médico, la presencia permanente de un cuerpo de psicólogos deportivos, etc. como factor estratégico de competitividad? ¿Cuántos comprenden a su equipo como la unión de esfuerzos individuales para lograr metas comunes? ¿Cuánto tiempo dedican a entrenar o capacitar a su gente para mejorar su aporte?

Continuamente desarrollan sus jornadas con equipos incompletos; pero exigiéndoles lograr el resultado proyectado, enfrentando a una competencia cada vez más organizada.

A los líderes se les encuentra poco en los campos de entrenamiento se vuelven algo más visibles en las competencias. Su gestión se realiza en oficina, administrando procesos burocráticos pesados, conociendo a la competencia sobre la información y los números que producen los medios. Es como dirigir un partido de fútbol escuchando el transcurrir desde una radio, analizando la tabla de clasificación desde los titulares de la prensa.

En investigaciones que hemos realizado se detecta que más de un 80% de los principales dirigentes deportivos permanecen más del 90% del tiempo en sus oficinas.

Dentro de las organizaciones deportivas, la sincronización del equipo hacia la unidad de objetivos del grupo no preocupa; inclusive se desafía hacia la competencia abierta individual por resultados, sobre el concepto gerencial de “divide y vencerás”, llama poderosamente la atención como las personas actúan como que son dueños de una parcela de poder dentro de la institución, dan la impresión que el servicio prestado y para el cual fueron contratados, es un favor, la calidad de atención es pésima, el maltrato, la descortesía, la falta de consideración y respeto es una constante; la solución para cambiar este esquema mental de servicio, es la educación, invertir en el crecimiento y capacitación personal.

Hablar de líderes como mentores para el crecimiento personal, para estimular el desarrollo de carrera, con proyección dentro de la institución deportiva es un idioma nuevo y desconocido, para la gran mayoría de dirigentes deportivos todavía el trabajador es un empleado y nada más, en ocasiones solo un número, un gasto para el club.

Indudablemente, hay grandes oportunidades para que el dirigente deportivo transformado en empresario logre un fuerte impacto en sus resultados, transformando a sus empleados en líderes y convirtiendo a sus colaboradores en profesionales talentosos en busca de la excelencia en cada una de sus áreas de desempeño.

El largo plazo de Estudiantes de la Plata.

Interpretar la forma como el Club Estudiantes de la Plata, último campeón de la Copa Libertadores de América, el torneo más importante en Sudamérica, marca el camino a seguir por clubes que intenten obtener gloria futbolística.

La figura de Juan Sebastián Verón, marca la identidad de un club considerado chico en el fútbol argentino: la mística de un club aguerrido, donde se conjuntaron dos generaciones representadas por Juan Ramón y Juan Sebastián, padre e hijo, respectivamente, los dos campeones de la copa en el mismo club.

Nada es casual. Más allá de la sonrisa que se dibuja en cada hincha de Estudiantes por este momento exitoso, hay un proyecto de “largo plazo” a partir del cual se sustentó este nuevo título. Más allá de que los analistas del fútbol hayan posicionado a Estudiantes como un club identificado con un estilo pragmático, que privilegia el resultado como fin único, la historia muestra otra realidad: este proceso que consagró al equipo de Sabella, Verón y compañía empezó algunos años atrás, cuando la situación se tornó mucho más complicada, en la que la institución protagonizó angustiosas campañas deportivas. Y, como no podía ser de otra manera, el propio Bilardo fue protagonista: “Lo más duro que me tocó vivir en el club fue la lucha por escaparle a la promoción”, admitió más tarde. Verdaderamente, este ciclo empezó con la búsqueda cercana de la suma de puntos para evitar, el fantasma de la promoción y descenso; culminó algunos años después, con la obtención del título del certamen continental.

Esta etapa de Bilardo, marcó la presencia de jugadores de la cantera, surgieron nombres propios como los de Marcos Angeleri que se rompió los ligamentos cruzados de su rodilla derecha un mes antes de la final de copa, el “principito” José Sosa transferido al Bayern Munich alemán, Marcelo Carrusca transferido al fútbol turco y

Mariano Pavone transferido al fútbol español, una generación identificada con la mística del club, que llevaría a Estudiantes a lo más alto.

Otro de los secretos del éxito fue la cuidada elección de los entrenadores. A Bilardo lo sucedió Reinaldo Merlo, quien peleó hasta las últimas fechas por el título local y se clasificó para la Libertadores. Esa fue una etapa que marcó un punto de inflexión. Porque, a partir de ese momento, el equipo siempre iba a pelear por los primeros puestos y también retornaría a los certámenes continentales.

El abrupto final de “Mostaza” le abrió las puertas a Jorge Burruchaga y, más tarde, surgió en escena Diego Simeone, con apenas un puñado de partidos como técnico en un Racing al borde de la extinción. Pero con el “Cholo”, Verón, Pavone y compañía, Estudiantes se coronó campeón del Apertura 2006, luego de aquel recordado desempate en la cancha de Vélez frente al Boca de Ricardo La Volpe.

Con Roberto Sensini otro técnico debutante, pero casi con el mismo perfil de sus antecesores, hubo un periodo de transición, reemplazó a Simeone sin los resultados esperados. Y a este, Leonardo Astrada, que tampoco pudo sostener el sueño de recuperar el protagonismo en la Copa Libertadores de América. Hasta que llegó Alejandro Sabella, sin más antecedentes que haber sido la mano derecha de Daniel Passarella en River, Corinthians y la Selección Argentina. Su único merito consistía en haber sido campeón del fútbol argentino en 1982 con Bilardo como entrenador y con un medio campo inolvidable, que compartía con Miguel Russo, el “Bocha” Ponce y Marcelo Trobbiani, sabía lo que implicaba vestir esa camiseta, responder a la mística y respetar la tradición. Aquello que dieron en llamar “la escuela Estudiantes”.

Pasado y presente campeón de la Libertadores, la corona la obtuvo fuera de Argentina y un apellido en común que simboliza el fenómeno Estudiantes y sus éxitos, la posteridad identificara a Estudiantes con la palabra Verón. La primera consagración del ’68, cuando ganó su primera Copa Libertadores de América lejos de la ciudad de La Plata, el partido de desempate ante el Palmeiras de Brasil se disputó en Montevideo, este Estudiantes campeón 2009, campeonato alcanzado ante el Cruzeiro, jugando en Belo Horizonte.

Las imágenes fotográficas de la época muestran sin nitidez cómo Juan Ramón convirtió el agónico gol del triunfo a 8 minutos del final, logro que posicionó a una institución, que no era de las consideradas "grandes" del fútbol argentino, campeón de un certamen continental. Esta vez, las coloridas imágenes de la televisión digital, permiten observar nítidamente nada menos que a su hijo, Juan Sebastián, con la cinta de capitán, siendo el eje y máximo referente de un Estudiantes que repitió el cuento con el mismo final.

Estudiantes en esencia no varía: el ayer y el hoy confluyen en una trayectoria cimentada en principios y valores de la vida misma pero aplicada al fútbol. Padre e hijo, como parte del destino, son la síntesis perfecta de una tradición, de una línea de conducta seguida a través de los años. Junto con ellos, se entremezclan apellidos como los de Poletti, Aguirre Suárez, Marlbernat, Madero, Pachamé, Flores, Ribaudo y Corigliano, con los de Andújar, Alayes, Desábato, Benítez, Braña, Sánchez y Pérez.

Coaching y los valores detrás del objetivo

Éxito, reconocimiento, fama, dinero, gloria estos objetivos son los motivos, las razones por las cuales muchos de nosotros luchamos día a día, indudablemente, no podemos construir un buen nombre o alcanzar la meta de un día para otro.

Es necesario trabajar fuerte e incansablemente, incluso si hay tropiezos y caídas, es necesario superar los obstáculos, es necesario encontrar nuestra motivación, perseverar e insistir.

La vida es una sucesión de batallas, es un camino lleno de obstáculos, estar dispuesto a sortear las distintas dificultades es parte de pagar el precio para alcanzar nuestro sueño.

¿Cuál es tu estatus actual? ¿Qué es lo más importante para ti? ¿Por quién estarías dispuesto a dar tu vida? ¡Lo que hagamos en la vida, hará eco en la eternidad, será tu legado. Responder estas preguntas te permitirá visionar las expectativas del futuro. La grandeza, la gloria, el éxito son una visión. Pero como siempre, los giros y vueltas del destino nos sorprenderán y nos harán dudar de que alcancemos esa visión.

No siempre podemos hacer lo que nos gusta; pero aquellos que disfrutan lo que hacen, sienten orgullo de hacerlo cada vez mejor, progresando día a día, en el transcurrir del tiempo hay momentos de tranquilidad y calma, pero también frenéticos momentos decisivos, en los cuales no bastan las buenas intenciones. Es cuando aparecen los valores. La vida nos demanda: coraje, decisión, creatividad e integridad y un indiscutible espíritu de lucha.

Indiscutiblemente que los problemas y los reveses, aparecen en nuestras vidas con mayor frecuencia de la que creemos e imaginamos. Los tiempos cambian, llegan nuevos desafíos, nuevos objetivos.

Los ganadores, los guerreros miran en los ojos del futuro sin miedo ni arrogancia, pero con la convicción de quien está listo afrontar la adversidad, el desafío, la batalla.

Igualmente, vivir es prepararse para situaciones difíciles, complicadas, la forma como enfrentemos las dificultades es lo que marca la diferencia entre el éxito y la mediocridad.

En ocasiones nos preguntamos ¿Cómo y por qué enfrentamos los profundos cambios que se nos presentan frente a nosotros? Exige un nuevo comienzo ante un nuevo escenario, pensábamos que antes lo hacíamos bien, pero ahora, necesitamos aprender nuevamente.

¿Cómo afrontar la competencia, la adversidad, la batalla sin olvidarnos o dejando atrás valores fundamentales como: el honor, la integridad, la honestidad, el amor? Y aun mas ¿Cómo saber con exactitud lo que tenemos que hacer en el momento correcto y preciso?

Lo increíble es que precisamente en los momentos difíciles o durante las situaciones extremadamente adversas, muchos descubren lo mejor de ellos mismos. Muchos lo denominan ¡coraje, solidaridad, honor, ética! Pero realmente es la capacidad de crear nuevas estrategias basadas en la experiencia. Aflora el talento, el espíritu del liderazgo para promover sociedades positivas. La convicción de que la fuerza reside realmente en el trabajo en equipo. Todo esto aparece cuando las circunstancias lo exigen. Cuando se sabe que existe un objetivo más relevante a ser alcanzado.

¡Evidentemente! No es fácil o sencillo abandonar hábitos o costumbres arraigadas, romper nuestro esquema mental, nuestras creencias, no es sencillo adaptarse a nuevos retos, a diferentes medios o

a usar innovadores recursos sin estar familiarizados. ¡Pero todos los ganadores! Saben que el pesimismo y la inseguridad nos harán retroceder en los momentos decisivos y trascendentales.

Aunque la amenaza provenga de distintos lugares, con agilidad, fuerza y determinación podemos alcanzar nuestros objetivos, la combinación de convicción e inteligencia, es como el equilibrio entre la razón y la emoción, se transforman en elementos esenciales para alcanzar el éxito.

Muchos han experimentado esa sensación extremadamente satisfactoria de haber terminado una tarea con el sentimiento del deber cumplido y luego recibir el reconocimiento y el respeto de propios y extraños, la admiración de las personas que amamos, escuchar mencionar nuestro nombre con orgullo y satisfacción.

El orgullo de haber visto en los obstáculos la oportunidad para crecer. El orgullo de quien sabe enfrentar las turbulencias de la vida y ganar. El orgullo de ser el ganador, el exitoso, quien no abandonó los valores fundamentales.

Pensamiento futbolístico de Alex Ferguson.

Es el entrenador que más tiempo ha estado al frente de un club exitoso a nivel mundial, su trayectoria merece ser reconocida y analizada es oportuno conocer los pensamientos futbolísticos de Sir Alex Ferguson. Para conocer sus ideas, sus métodos, su manera de dirigir, olvidándonos de lo anecdótico y centrándonos en las aportaciones que hemos podido encontrar, ya que el veterano entrenador todavía no ha escrito un libro que nos ilustre. "Nunca me ha gustado la indisciplina", dijo en su primera rueda de prensa como técnico del East Strilingshire. Hizo historia con el Aberdeen al ganar nueve títulos, entre ellos una Recopa (1983) y la Supercopa europea (1984). Hablan de su carácter autoritario y sus reacciones peculiares. En el Manchester United, a Ferguson apenas se le ve por el césped de Carrington, y se limita a bajar un minuto cada día para charlar con el segundo entrenador. Hace poco se quejaba: "No hemos ganado las suficientes Copas de Europa". Reconoce Ferguson: "Tenemos la calidad, la energía y la ambición. Somos un equipo hambriento muy capaz de ganar en cualquier cancha de Europa". "Cuando puedes dejar

fuerza de la alineación a Berbatov, Tévez, Scholes y Giggs, es que somos muy buenos". Cuando él llegó a Old Trafford, los diablos rojos rondaban el descenso, lo curioso es que no ganó nada en cinco temporadas.

Cuenta Andy Roxburgh, director técnico de la UEFA, una anécdota de Ferguson durante una noche de invierno en el estadio del St. Mirren, el club que dirigió entre 1974 y 1978: "Llovía a cántaros, los focos iluminaban el campo y allí estaba él, sobre el terreno de juego, trabajando con treinta muchachos de 14 años". Roxburgh comenta: "Me quedé de piedra. Dios mío, ése es el entrenador del primer equipo y ahí lo tienes trabajando en la formación de los jugadores del futuro. Ferguson no ha perdido nunca esa pasión, ni la habilidad ni el entusiasmo por hacer cosas así".

Específicamente, Ferguson tiene en el medio campo su piedra filosofal: "Mis centrocampistas son muy buenos. Si controlan el juego y mantienen el balón, siempre acabaremos teniendo ocasiones de gol. Los adversarios no nos han lanzado más de una vez a puerta de media por partido". De hecho, se dice que eliminó a los mejores equipos con un "catenaccio" a partir de un centro del campo asfixiante. Por tanto, sus formaciones y tácticas son variantes, mezcla entre el estilo propio y la necesidad de contrarrestar al contrario. Su principal motivación ha sido el miedo al fracaso. El 4.3.2.1 de Ferguson funcionó majestuosamente en muchos partidos definitivos para alcanzar el objetivo inmediato.

Roxburgh fue compañero de Ferguson en el ataque del Falkirk, a principios de los años 70 y recuerda también: "Poseía cualidades de liderazgo y era muy fuerte mentalmente como físicamente". Gordon Strachan, que jugó con Ferguson en el Aberdeen como en el Manchester United., asegura: "Su éxito se debe completamente a esa ambición suya de ser siempre el mejor. Para estar en su equipo tienes que poseer una gran fortaleza mental, ése ha sido siempre el común denominador". Ferguson además de querer ganar, desea hacerlo con estilo. Roxburgh amplía: "Su estilo de juego ha consistido siempre en combinar por las bandas las funciones atacantes de extremos y de defensas. El enfoque que emplea es muy positivo y jamás ha cambiado". Es un entrenador de la vieja escuela en muchos aspectos,

pero también ha sido un innovador. Modificó sistemas de entrenamientos, fue el primer defensor del "entrenamiento de la vista" y contrató a especialistas para mejorar la visión periférica de sus jugadores.

Insiste Roxburgh: "Si un entrenador es solamente un hombre exigente que no sabe sintonizar con los jugadores, tarde o temprano perderá el apoyo del equipo". Sin embargo, Alex "posee la capacidad de sintonizar con la gente y un gran sentido del humor". Paul Scholes, jugador del Manchester indica: "Nos respalda contra viento y marea. Esa lealtad hace que te sientas apreciado". Mientras que Ryan Giggs, al que Ferguson fichó con 14 años, recuerda que Ferguson se sabe los nombres de los padres de todos los aspirantes al Manchester United: "Los pequeños detalles como ése hacen que quieras jugar sólo para él". Cantona, asegura: "Es un triunfador como ningún otro que yo haya conocido. Pero, para mí, lo más impresionante es que nunca carga ningún tipo de presión sobre los hombros de sus jugadores ni sobre los propios. Recuerdo que solía concluir las arengas antes de los partidos diciendo: ¡Hala, muchachos, a divertirse!

En cierto momento, Ferguson hizo unas declaraciones a France Football y dejó algunas perlas muy interesantes para desentrañar alguno de sus pensamientos sobre el fútbol: "Mentalmente, los jugadores ya no son tan fuertes. Se criaron en un entorno fácil, no es la clase obrera que yo conocía. Hay que adaptarse, organizar estos egos, estas personalidades y motivar a quienes lo tienen todo. Esta parte del trabajo es esencial Al mismo tiempo, no se puede ganar un partido sin una visión táctica precisa". Y continúa: "A los 24 años ya era entrenador. En el verano me formaba en Inglaterra o Escocia. Hablaba de fútbol noche y día. Compartía habitación con Jim Malean, técnico escocés, y hablábamos todo el tiempo del juego. Terminadas las clases y después de cenar nos dirigíamos a un bar donde continuamos hablando de fútbol ". Y está convencido: "Para ganar un partido lo más fácil sigue siendo tener el balón. Es la posesión la que te da el control. También es importante desarrollar la capacidad de hacerse con los espacios. O comprar jugadores que tienen un instinto natural para ello". "La concentración siempre ha sido un mensaje importante en mi discurso. Cuando los jugadores salen del vestuario, siempre es lo

último de lo que les hablo. El fútbol es cada vez más un ajedrez y en el ajedrez, si pierdes un segundo la concentración, estás muerto. En el banquillo, tengo que concentrarme sólo en mi equipo. Hay sólo un truco: me gusta mucho dejar que el entrenador contrario haga el primer cambio. Eso me permite verle venir..."

Al respecto de este truco, Valdano opinó que "Me resulta increíble que incluso en la generosa Inglaterra, también se consideren más inteligentes a los entrenadores reactivos. Los que pretenden el protagonismo con un juego valiente son románticos, seductores, estetas, pero nunca elegimos para ellos una palabra que nos sugiera eficacia. Será porque, en el fútbol, la palabra astucia sustituye a la palabra inteligencia. Y en general, se es astuto contra alguien". Seguramente todos los entrenadores, alguna vez, hayamos presumido de zorros viejos y de astucia...

Ferguson concreta más detalles: "Con dos delanteros en el equipo no basta. Hacen falta tres al más alto nivel". "Cuando uno busca a un delantero, se ha de hacer tres preguntas: ¿Está a la altura del Manchester United? Después se mira si el jugador está disponible. Si es así, se pasa a la tercera cuestión: ¿Nos va a hacer progresar?". Y sigue asegurando: "Lo más importante es la calidad de los centrocampistas. Los míos son muy buenos, lo que me permite hacerles rotar para que estén descansados. Si controlan el juego y mantienen el balón, siempre acabaremos teniendo ocasiones de gol. La gente ha hablado mucho esta temporada de nuestras estadísticas defensivas. Pero la razón principal de los buenos resultados en la defensa es la conservación del balón durante largos periodos". "Yo no pido a los delanteros que defiendan; pero lo hacen. Porque tienen energía y ganas. Con los años, he tenido a delanteros que no sabían marcar al hombre, pero todos tienen el sentido de la colocación. Esto puede suponer una diferencia enorme". Y un pensamiento grupal para tenerlo en consideración: "Hay 18 jugadores con los que uno parte a la guerra, pero se crean vínculos de confianza. Es como la familia. Puede ocurrir que uno pierda la lucidez necesaria para juzgar el valor de un jugador. Es un gran peligro. Cuando el nivel de juego deja de ser el mismo, hay que preguntarse si está acabado, si ha perdido el entusiasmo... No es fácil separarse de jugadores que han sido de enorme utilidad al club.

Emocionalmente, te deja vacío, pero hay que hacerlo para seguir adelante".

Dice Ferguson otras confidencias no conocidas hasta ahora: "Jack Stein ex entrenador del Celtic y seleccionador de Escocia, ya fallecido, del que fue su segundo, era un genio, tan adelantado a su época... Cuando vio que los balones habían cambiado, que se habían vuelto más ligeros y que los tiros iban más rápidos, ¡inventó la barrera en los saques de falta! Todos los que han jugado con Jack le dirán que cambió la forma de entrenarse. Todo se hacía con el balón. Enseñó algo fundamental: ¡nada de miedo! En cuanto se hacían con el balón, iban a por todas". "No hay que dejar pasar demasiado tiempo sin fichar. Esto crea un exceso de comodidad. En el mediocampo, en este momento, tenemos un grupo de jugadores fantásticos. Ya no necesito comprar a nadie para esa posición; pero habrá que buscar para otras". "La intensidad y la velocidad de la Premier son superiores a las del resto de los campeonatos".

Muy pocos equipos europeos puede plantarse cara a cara uno de ellos es Barcelona español. "Le ganamos el curso pasado, pero Guardiola le da una lucidez defensiva que entonces no tenía. En términos de concentración, hemos mejorado". Y manejará formaciones tácticas como el 4.3.2.1. (Dibujo árbol de navidad, sistema muy utilizado por el Milan italiano); el 4.4.2 básico; o si le viene bien, utilizará un catenaccio con el que venció ya en años pasados.

Recupera tu poder interior

La adaptación a las cargas de trabajo tan exigentes en la preparación física implica, además, el desarrollo de cualidades volitivas como la tenacidad, la persistencia, la decisión; ayudarle al jugador a identificar los verdaderos motivos para la práctica deportiva desembocan en el reconocimiento de lo más importante en la actividad deportiva, ¡el ser humano en la disciplina deportiva que practica!, si el deportista aprende a buscar respuestas dentro de sí mismo significa que está en el camino de desarrollar su poder interior, el cual le impulsara para obtener la fuerza necesaria para su objetivo de romper marcas. Estos consejos son básicos si quieres saber cómo recuperar tu poder o fuerza interior, decisión básica para poder adaptarnos a la

exigencia del deporte actual y al loco ritmo de vida que impone la sociedad. Necesitamos técnicas que nos indiquen la ruta para no perder nuestro poder interior ante las exigencias deportivas diarias tan estresantes.

¿Quién más que uno mismo tiene poder sobre si? ¿Quién tiene el poder de pensar en nuestra propia mente? ¿Acaso alguien puede impedirnos elegir tener pensamientos de prosperidad, puede alguien impedirnos actuar desde el amor, puede alguien frenarnos en aumentar nuestra propia felicidad? Nadie puede obligarnos a tener ideas negativas, tristes, catastróficas, dañinas... Pues nadie se puede meter en nuestra cabeza, ni tampoco sentir por nuestro propio corazón.

Durante siglos, hemos buscado el poder fuera, en los padres, en los dioses, en los superiores, en los reyes, en los sabios, en magos, en la medicina, en la religión. Ahora entendemos, que el poder sólo lo encontraremos dentro de nosotros mismos, en nuestro interior.

Dentro de todos y cada uno de nosotros brilla un poder interior que se expande en función de nuestras vivencias y comportamientos. Él nos guía natural y amorosamente hacia la salud perfecta, la pareja perfecta, la profesión perfecta, el rendimiento perfecto y nos ofrece la prosperidad en todo aquello que deseamos. Nuestro poder interior es el motor de nuestra felicidad.

Amarnos a nosotros mismos es reconocer esa guía, es crecer con esa luz y hacer que se expanda libremente desde nuestro interior hacia su fuente, el mismo universo.

El peligro reside en el olvido de quiénes somos y qué hemos venido a hacer en este rincón de universo; qué tipo de sentimientos hemos venido a experimentar, como deportistas, a compartir y expandir el deporte en el mundo. El peligro reside en olvidarse de que todo este viaje ha sido programado y deseado por nosotros.

Abandonarnos es dar la espalda a esta realidad. Olvidarnos de ser felices es convertirnos en seres prisioneros de la incapacidad, repetirnos mentalmente y, peor aún, creernos frases como: "no soy capaz de esto, no voy a lograr lo otro, no me merezco esto, esto no es para mí, no voy a ganar"; nos puede transformar en víctimas de los demás (si mis padres se hubiesen comportado de otra

forma, si me hubiesen entendido, si mi entrenador me estimaría, si hubiese marcado el gol...), nos convertimos en ciegos ante nuestra propia responsabilidad. En inválidos a la hora de aumentar nuestro poder interior. Nos convertimos en renegados ante nuestro único guía interior. Negar nuestras capacidades nos convierte en victimas.

Entonces surgen: el desamor, la rabia, el resentimiento, la tristeza, el dolor, la enfermedad y todo sentimiento de incapacidad, de autocritica, como llamadas de atención para decirnos, ¡Ojo, que no es por ahí! ¡Qué eso no te hace feliz!

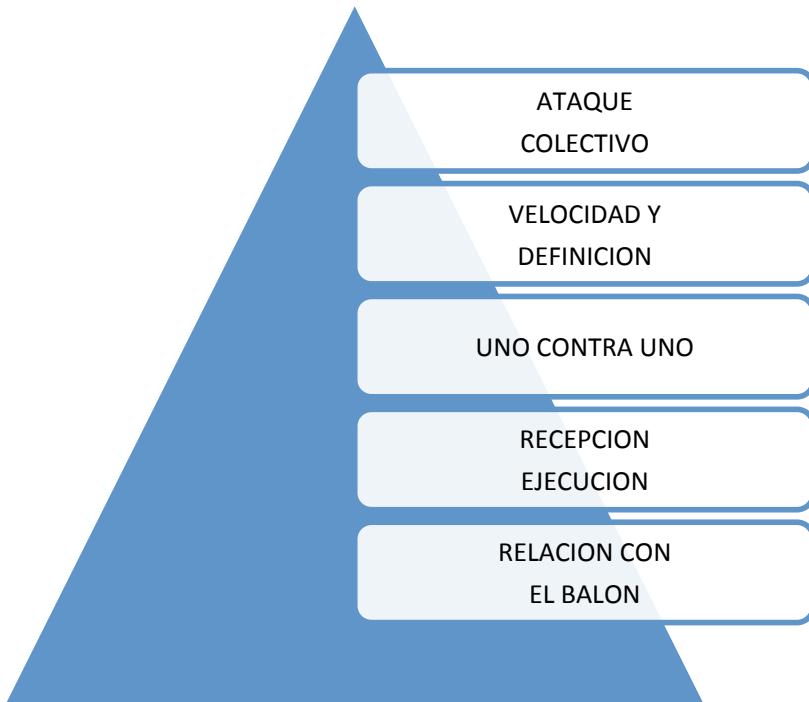
Fútbol intuitivo e instintivo

En febrero de 2009, apareció un análisis de fútbol muy llamativo: "Un biomecánico enseñó a regatear a Cristiano". Por un lado, esta noticia es sorprendente; y por otro me desconcierta porque siempre hemos creído que, a jugadores como el Kan Agüero, Messi, Iniesta, Ronaldo el brasileño, Ronaldinho, Robinho y otros tantos como ellos, nadie les había enseñado a jugar al fútbol y sus cualidades innatas lograban un fútbol básicamente instintivo. Pero realmente los mejores jugadores ¿juegan por instinto?, es decir, por un impulso o propensión natural e indeliberada como define el diccionario. Y ello porque las capacidades de estos excelentes jugadores tanto para el dribbling en carrera, como para el manejo en espacios sumamente cortos con la gambeta imprevisible no suelen ser el fruto del juicio o la reflexión.

El holandés Hill Coerver, técnico de los 70, ideó un sistema de enseñanza que postuló "la técnica se puede aprender, no es sólo innata". Creó un concepto de formación futbolística basada en una estructura orgánica piramidal de seis niveles de desarrollo deportivo y para avanzar a un nivel más alto es obligatorio dominar los conceptos y habilidades de los niveles anteriores. Dichos niveles son desde la base hacia arriba:

- la relación con el balón,
- la recepción y ejecución,
- uno contra uno,
- velocidad y finalización
- el ataque colectivo.

Normalmente se trabaja con jugadores de edades comprendidas entre los 6 y los 14 años, justo cuando son más moldeables los futbolistas.



El método Coerver ha incorporado a su plan de trabajo el método de la "psicocinética", que marca el terreno de juego con líneas y después las retira para que el jugador memorice esa huella precedente y la utilice en la resolución de situaciones a presión. La idea del método Coerver ha evolucionado en los últimos años desde una metodología analítica, trabajando independientemente los ámbitos físico, técnico, táctico y psicológico, hasta una integral y alternando con la metodología y la de periodización táctica. El método Coerver se implantó en las sesiones de trabajo del PSV y el AJAX, ha sido la escuela del Ajax la que quizás haya desarrollado más el método. Los técnicos trabajan esta metodología con los jugadores profesionales tratando de cubrir las deficiencias de los futbolistas escalón a escalón. Normalmente los jugadores con mayor técnica tienen mayores lagunas tácticas, mientras que los menos aventajados en el trato de balón, poseen mayores conocimientos situacionales. Los holandeses sostienen que mejorar la calidad técnica de los jugadores hace que sean más seguros y mejora el rendimiento del equipo.

La nómina de técnicos que han apostado por este método es extensa. Además de ser la piedra filosofal del fútbol holandés, es utilizado en universidades estadounidenses y en los principales clubes europeos, entre ellos lo ha adoptado el Barcelona para el desarrollo de sus categorías inferiores para que sus jugadores un día puedan llegar a ser profesionales del fútbol.

Los jugadores fuera de serie que muestran desde niños su talento, suelen escaparse de los estándares y rompen sistemáticamente todas las normas establecidas. Es en estos casos cuando se concluye que el instinto del jugador se escapa al conocimiento tradicional de los entrenadores. Incluso, esas expresiones técnicas innatas pueden progresar o estancarse según el grado de intervención directa de los entrenadores. ¿Qué elementos funcionan para que Ronaldo, o Messi, u otros, hagan trayectos de 50 metros conduciendo sin caminos claros y vayan dejando tirados a sus defensores, haciendo líneas quebradas sin perder el balón? ¿Qué procesos instintivos intervienen en el salto de un portero de fútbol para bloquear un balón? Se asegura que el proceso para tomar decisiones correctas en fútbol no consiste en procesar una gran cantidad de información, sino en descartar intuitivamente aquellas que no necesitamos. Me imagino el proceso de decisión de Messi, Robinho, Ronaldo, Iniesta, de los mejores jugadores de fútbol en las distintas épocas unas décimas antes de hacer un regate, ni él mismo sabe cómo le funciona ni lo que quería hacer cuando va tomando decisiones a la máxima velocidad, sin que él las hubiera previsto de antemano. Y de manera improvisada, intuitivamente, va decidiendo lo mejor en cada momento; pero dependiendo mucho del movimiento defensivo de los jugadores contrarios. Podemos afirmar con certeza que los rivales tienen un gran mérito, sin pretender conscientemente, estimulan el desempeño intuitivo final de Messi.

Al parecer, la idea de la escuela Coerver ha evolucionado en los últimos años desde una metodología analítica (trabajando independientemente los ámbitos físico, técnico, táctico y psicológico) hasta una integral (Emulando al método de trabajo en el Liverpool de Rafa Benítez) y alternando con la metodología postulada por Mourinho, la de la periodización táctica (Xavier Tamarit lo explica en su libro ¿Qué es la "Periodización Táctica"?, metodología de

entrenamiento que el profesor Vitor Fraide abandera en la Universidad de Oporto, Portugal). Normalmente, los jugadores con mayor técnica tienen mayores lagunas tácticas, mientras que los menos aventajados en el trato de balón poseen mayores conocimientos situacionales. Parece evidente que mejorando la calidad técnica de los jugadores se mejorará el rendimiento global del equipo. Se habla de que hay muchos técnicos que han apostado por este método: Parreira, Klinsmann, Ardiles, Houllier.

El entrenamiento técnico funciona según un orden establecido consistente en practicar uno tras otro los gestos tradicionales de control del balón, de percepción y preparación de la acción siguiente, para la ejecución de pases o tiros. Es decir, primero controlar, segundo mirar y tercero hacer la jugada.

El autor del libro "Decisiones instintivas", Gerd Gigerenzer, ha sido pionero en atribuir al inconsciente y a la intuición un papel esencial en la toma de decisiones. Eduard Punset, que no es un técnico de fútbol, lo explica muy bien: "Tomamos mejores decisiones si tenemos en cuenta una buena razón que si tenemos en cuenta diez". Es por eso que, cuando vemos fallar a algún delantero delante de la portería contraria, concluimos: "Falló porque dudó...". El biólogo Richard Dawkins escribe en "El gen egoísta": "Cuando un hombre lanza una pelota al aire y la atrapa nuevamente, se comporta como si hubiese resuelto un conjunto de ecuaciones diferenciales para predecir la trayectoria de la bola. Puede desconocer o no importarle lo que es una ecuación diferencial; pero ello no afecta a su habilidad. En algún nivel subconsciente, está sucediendo algo equivalente a los cálculos matemáticos".

Gerd Gigerenzer precisa al respecto: "Calcular la trayectoria de una bola no es una proeza sencilla. En teoría, las bolas siguen trayectorias parabólicas. Para seleccionar la parábola correcta, el cerebro del jugador tendría que estimar la distancia inicial respecto a la pelota, la velocidad inicial y el ángulo de proyección... Todo esto debería concluirse en escasos segundos, el tiempo que la pelota está en el aire. Se trata de una descripción estándar de cómo la mente resuelve un problema complejo mediante un proceso complejo". En este ejemplo se habla de béisbol; pero me imagino la misma técnica que utiliza un

futbolista tanto para dar un pase de más de 50 metros como la habilidad y pericia para el que corre a controlarlo: "Fijar la mirada en la bola, empieza a correr y ajusta la velocidad para que el ángulo de la mirada permanezca constante. El ángulo de la mirada es el que hay entre el ojo y la bola con respecto al suelo. Utilizando esta regla no necesita medir el viento, la resistencia al aire, el efecto ni las demás variables causales".

Pocos futbolistas conocen estas posibilidades de una manera racional, ni llegarían nunca a determinar conclusiones por sí mismos. Tampoco sus entrenadores. Y es en ese atajo intuitivo cómo funciona la calculadora mental de los futbolistas para hacer controles de balón con exquisita técnica, haciendo esos amortiguamientos con los que dejan el balón orientado para la próxima jugada. Y eso, sin utilizar escuadra ni cartabón. La práctica en los entrenamientos consigue esa perfección intuitiva. Incluso el repetido Gerd Gigerenzer cita la "heurística*" de la mirada" (*heurística = arte de inventar). Asegurando que "La mirada funciona en un nivel inconsciente y no funciona en todos los problemas de interceptación. Muchos jugadores de béisbol dicen que la pelota más difícil de coger es la que va directa hacia uno. La regla general no sirve". Figura muy similar ocurre cuando se trata de defender un balón delante del portero y precisamente no se puede evitar que el balón rebote en el mismo defensa para acabar marcándose gol en su propia portería.

Por tanto, es muy común que los futbolistas hacen cosas en los partidos que nunca sabrán explicarlas, no existen manuales con las instrucciones en ningún texto, incluso les costaría enseñarlas a otro futbolista, verbalizarlas mínimamente, porque se les escapan los aspectos prácticos y los muchos detalles a conjugar. Ellos lo tienen registrado en su cabeza, lo saben hacer pero no saben explicarlo. Es el instinto, la propensión natural, pero también el trabajo de muchas horas simulando y aprendiendo. Incluso, exagerando, son como esos astronautas que nunca podrá prever todo lo que pueda aparecer en un vuelo planetario pero están preparados para cualquier improvisación consistente, ante eventos no previstos en el entrenamiento.

Pellegrini y el arte de conducir grupos humanos.

La gran virtud de este entrenador, que resalta su trayectoria, es el gran manejo de grupos, lo más trascendente de un conductor de equipo. Antes que los esquemas tácticos o estratégicos, que el trabajo, la disciplina y la sabiduría futbolística está el arte de conducir un plantel: saber transmitirle conceptos, mantenerlo unido, ganar su confianza e implantar la armonía. Cuando el entrenador lo consigue, llegan los objetivos. Es el gran mérito de Pellegrini: les habla claro a los jugadores, los defiende, es serio, modesto, paternalista y respetuoso. Cualidades que el futbolista aprecia por encima de todo. Esta percepción de los jugadores es tan vieja como el fútbol: cuando el jugador quiere al técnico, deja todo en el campo, da más de lo que puede. La táctica, el trabajo y el estilo vienen después.

Pellegrini en su primera experiencia como entrenador, en el 88, se fue al descenso nada menos que con la U de Chile. Y en el 94 y 95, teniendo un equipazo en la Universidad Católica, perdió dos campeonatos seguidos por un punto frente a la misma Universidad de Chile.

El técnico chileno Manuel Pellegrini fue contratado por San Lorenzo de Almagro e hizo su debut oficial el domingo 18 de febrero ante Racing por el Torneo Clausura".

La prensa chilena lo tenía catalogado como un entrenador perdedor. Sin embargo, Pipo Gorosito y el Beto Acosta, dos argentinos que lo tuvieron como entrenador en Universidad Católica lo recomendaron con gran convicción al presidente sanlorencista: "Es el mejor técnico que tuvimos, contrátelo".

Tanto que en su primer torneo logró sacar campeón a San Lorenzo después de estar cinco puntos debajo de River. Luego conquistó la Copa Mercosur el ingeniero civil y políglota Manuel Pellegrini, el mismo que inició su periplo triunfal en el exterior en Liga de Quito en 1999, llegó al país de los directores técnicos y se consagró campeón de punta a punta.

De allí pasó a River Plate y repitió la campaña otra vuelta olímpica. Fue su plataforma para saltar a España, donde en cinco años transformó al Villarreal de ser una curiosidad a un club de Liga de Campeones. A la edad de 56 años, alcanzó el objetivo futbolístico

soñado por cualquier jugador o entrenador: el Real Madrid. Se lo ha ganado, subiendo escalón por escalón.

Una entrevista con este caballero sereno y culto; aunque sencillo resume el pensamiento, la filosofía ganadora que guía su trabajo como entrenador. He aquí algunos conceptos que definen su pensamiento.

"El técnico también gana o pierde partidos, pero de lunes a sábado. En ese lapso tiene un 95% de importancia: la de inculcar la actitud al jugador, pulirle defectos y armar el trabajo colectivo. El día del partido es a la inversa: el 95% de la responsabilidad de ganar es del jugador."

"Desgraciadamente, la importancia del resultado ha ido superando cualquier intención de dar espectáculo."

"Lo que siempre hablo con los jugadores es que hay que tratar de ser los más rápidos posible, pero con precisión. Con la velocidad se pierde un poco la precisión."

"La velocidad depende de cómo se la defina. Hay una velocidad mental, una velocidad de marcación... Lo ideal es tener también una velocidad de reacción, o sea velocidad física, fundamental hoy en día, pero la técnica sigue siendo lo primordial".

"El 4-3-2, el 5-8-1 y todos los sistemas tácticos que inventan los periodistas, cuando empieza a correr la pelota ya no tienen sentido. Todo eso, para mí, pasa a un plano absolutamente secundario, por debajo de lo técnico. Y toda la técnica es control y pase. Por lo demás, con todos los sistemas se gana".

"La profesión de ingeniero me ha enseñado a pensar en forma correcta, a tener un orden prioritario de las cosas, y una secuencia lógica para solucionar los problemas. Pero más me ayudó ser futbolista. La ingeniería es una formación complementaria importante, pero no decisiva."

"¿Las cinco virtudes máspreciadas en un jugador?

Primero, la técnica.

Segundo, una buena condición física.

Tercero, fortaleza sicológica, la que le permite entregar su máximo esfuerzo físico.

Cuarto, la vocación de querer jugar siempre, es decir un jugador concentrado en su objetivo, que no discute un arbitraje, no pelea con el adversario, sino que entrega todo.

Y quinto, muy importante, que lo colectivo esté siempre sobre lo individual."

"El fútbol no se ha emparejado hacia abajo, los de abajo progresaron a todo nivel y subieron su capacidad. El fútbol se ha hecho bastante físico y lo físico es más fácil de igualar, por eso siguen saliendo los mismos campeones, en la Copa América y en los Mundiales."

Fútbol total

Uno de los objetivos del coaching es encontrar nuevos paradigmas para alcanzar resultados innovadores y sorprendentes, la repetición de procedimientos o conductas anteriores lo único que logran obtener es más de lo mismo. En el mundo del balompie, el concepto de fútbol total revolucionó la forma de juego, utilizó nuevos recursos de preparación y básicamente permitió adaptar el juego a una nueva era, la era del conocimiento y de la gestión del conocimiento. Este concepto es el que aun predomina actualmente es conocido también como fútbol de pressing y este sistema es utilizado con diferentes variantes por los mejores entrenadores a nivel mundial.

Aunque se conservaban los sistemas 4-3-3 o variaciones del mismo, también se establecía y fortalecía el principio de **fútbol total**.

Comenzó por eliminar la concepción y la colocación estática del futbolista. En 1974. Rinus Michel consiguió el que fue tal vez su éxito más resonante en términos de categoría futbolística con el equipo nacional de Holanda cuando a pocas semanas antes del campeonato mundial de 1974, le puso al frente del equipo y con poco tiempo de preparación para el inicio del mundial, conduciéndolo a la final y promoviendo al propio tiempo una calidad de fútbol de la que todavía se habla.

"Fútbol de pressing" es el nombre con el que Rinus Michel bautiza el estilo de juego que desarrolló mientras actuó como

preparador del Ajax de Ámsterdam. La expresión “Fútbol Total” es un término de la prensa acuñado por un periodista.

El Ajax y la selección nacional de Holanda 74, empezaron a practicar en diferentes fases ofensivas las jugadas con combinaciones de ataques. El Juego se volvió más dinámico. Todos los jugadores comenzaron a mantenerse en constante movimiento. Lo que se pretendía era crear un sistema de juego en que los 10 jugadores sobre el terreno atacaran todo el tiempo. Aun cuando defendían. Cuando los adversarios controlaban el balón, la característica del tipo de juego era que incluso entonces los diez jugadores alineados empujaran todos ellos hacia delante en un intento colectivo por recuperar el balón.

En el nivel de rendimiento físico, en la aptitud técnica, y en la inteligencia táctica no se advertían diferencias entre los 10 jugadores que los entrenadores situaban en el campo de juego. La aplicación del concepto del fútbol total creó una nueva necesidad y esta consistía en privilegiar los jugadores con gran capacidad técnica, rápidos físicamente y mentalmente y con una concepción del juego de ataque directo.

Cada uno de los equipos, que aporto una innovación desde el punto de vista táctico, estuvo basados en ideas muy claras y concretas sobre el estilo que querían sus entrenadores para reproducir mediante los jugadores en los sistemas de juego que deseaban.

El fútbol total se basa en concepto del juego enteramente nuevo, muy diferente de todo lo que se había visto en los diferentes torneos de fútbol a nivel mundiales antes de 1974. “Todos atacan y todos defienden”

El Campeonato Mundial de Fútbol 1974 organizada por Alemania fue el mundial del fútbol superintensivo. El mundial de Inglaterra en 1966 se caracterizó por el mayor aumento en la maestría técnica y también por el notable desarrollo del potencial atlético. Ello fue el resultado de la modernización del proceso de entrenamiento mediante la planificación metodológica y una considerable intensificación del trabajo. Se aplicaron nuevos conceptos tácticos debido al desarrollo físico en resistencia, fuerza y velocidad.

Se conservaban los sistemas 4 - 3 - 3 o variaciones del mismo, junto con el principio fútbol de pressing. La formación esquemática adoptada por la Alemania Occidental, Holanda y Suecia era 4-3-3 (1-3-

3-3) o 5-3-2 (1-4-3-2). Los mejores equipos aplicaron los mismos conceptos básicos tácticos, que consistían en: movimiento constante, intercambio de puestos, defensores que incursionan en ataque, atacantes que colaboran en defensa, marca zonal, utilización racional del espacio y aumento del ritmo de juego.

Lo más importante de un club que practica fútbol total es jugar como un equipo, es más relevante este concepto que tener uno o dos excelentes jugadores; el fútbol total tiene como objetivo que los jugadores jueguen como un verdadero equipo. Mourinho desde hace algunos años, ha establecido nuevos conceptos, estos cambian totalmente la metodología de entrenamiento y los objetivos del mismo, a continuación se exponen los más importantes.

Jugar como equipo es tener organización, es tener determinada regularidad que permite desarrollar la misma identidad técnico-táctica en diferentes momentos del juego, que todos los jugadores piensen en función de la misma cosa al mismo tiempo. Eso sólo es posible con tiempo, con trabajo y con tranquilidad. Porque una cosa es que los jugadores perciban e intenten hacer lo que el entrenador quiere y otra es conseguir hacerlo como equipo. Lograr la idea de fútbol total demanda tiempo.

Este concepto futbolístico no consigue discernir dónde comienza la organización, si en la defensa o en el ataque. No logra observar las cosas de esa forma tan analítica. Cuando preparan a los equipos para cualquier partido, lo preparan básicamente con la intención de ganarlo entrenando de igual modo la organización defensiva y ofensiva. Por ello, el concepto no prioriza el aspecto defensivo o el ofensivo para preparar al equipo.

Los equipos con identidad de fútbol total llegan a los partidos sin mayor preocupación por la organización defensiva que por la ofensiva, del mismo modo que no preparan ningún partido sin que los jugadores tengan su función defensiva y ofensiva. Incluso, el portero tiene su función ofensiva en el juego participando activamente en el entrenamiento de la organización ofensiva. Por ello, el objetivo de los entrenamientos no es hacer esa distinción. El partido es planeado de forma equilibrada y los entrenamientos igual. No se puede decir si es más importante defender bien o atacar bien; porque no se puede

disociar estos dos momentos. Entiéndase que el equipo es un todo y su funcionamiento lo es también. Las distintas acciones en defensa o ataque están demasiado interrelacionado para que podamos separarlo y entrenarlo individualmente. En un equipo que quiera ser top todos los jugadores tienen que participar en los distintos momentos del juego con el portero incluido.

Para asumir el control del juego, es necesario tener el balón. Asumir el juego es tener el balón y disfrutar de él.

La idea táctica principal pasa por tener nosotros la noción bien clara de la cosa más importante en el fútbol moderno más allá de marcar goles: es tener la pelota.

Los entrenadores que practican esta filosofía de juego, quieren una alta circulación de balón y, para que eso acontezca, tiene que haber un buen juego posicional, es decir, todos los jugadores de forma obligatoria deben saber cual compañero está en determinada posición, que desde el punto de vista táctico, haya algo construido en el terreno de juego, lo cual les permita anticipar la acción.

La razón más importante del fútbol total es conseguir un campo grande al atacar, líneas juntas al defender; una reacción fuerte y agresiva ante la pérdida del balón; una estructura fija posicionalmente y una estructura móvil, o sea, hay jugadores que tienen posiciones fijas en el campo y hay otros que, por su dinámica tienen movilidad, aunque haya que tener siempre un equilibrio posicional.

Los equipos con esta identidad, no pueden perder la ambición de ganar los partidos, pero tampoco pueden perder la tranquilidad y el equilibrio posicional. Los jugadores deben mantener una línea de juego ofensiva, ambiciosa, en la que se admitirá la intención de querer ganar, pero sin perder el control del espacio, su tranquilidad y la comunicación entre ellos, aspecto que es fundamental.

Los entrenadores buscan que sus jugadores disfruten de la tenencia del balón, que lo hagan circular, que tengan muy buen juego posicional y que los jugadores sepan claramente como posicionarse. Junto a esto, defender bien y tener calidad individual son aspectos cruciales también. Un buen posicionamiento defensivo en cuanto a equipo, formar un bloque cohesionado que pueda jugar con las líneas muy juntas es otra característica de estos equipos.

Hay equipos exageradamente preocupados por el aspecto defensivo y, muchas veces, en el juego tienen grandes dificultades para cambiar de situación de presión por otra de posesión. El entrenamiento básicamente trabaja muchísimo este aspecto: la salida después de la recuperación del balón. Esto es, tener la capacidad de jugar de un modo al defender y, después, en posesión del balón, modificar aquello que es fundamental: la recuperación de las posiciones en el campo o sacar el balón fuera de la zona de presión, aparte de la posesión y circulación de balón, otro gran principio que fácilmente identifican a estos equipos es el pressing zonal avanzado, y el pressing no es más que un medio para recuperar la tenencia del balón y sólo tiene sentido si después el equipo sabe hacer uso de esa posesión.

La identidad ofensiva se basa en un sistema del contraataque o de ataque rápido, la intención es convertir al equipo en atacante y más dominador, con más tiempo de posesión, con más iniciativa del juego, con más control sobre el juego y que juegue más en ataque continuado. El equipo entonces, tendría que defender bien, pero sin utilizar el principio de la "población" defensiva con gran cantidad de jugadores. Por tanto, las dificultades que se crean al adversario no son por la calidad de juego defensivo, sino por la aglomeración de jugadores. Si un equipo de tercera división, con malos jugadores, pero todos en situación defensiva en el primer tercio del campo, se enfrenta al Real Madrid, lo pondrá en dificultades. La intención del fútbol total es defender bien, pero no por la aglomeración de jugadores.

Defender bien es defender poco, es defender durante poco tiempo, es tener el balón el mayor tiempo posible, es estar la mayor parte del tiempo con la iniciativa de juego, sin tener necesidad de estar en acciones defensivas. Para otros, defender bien es defender de una forma compacta, es defender, por ejemplo, con todos los jugadores por detrás del balón, achicando espacios al rival. Para otros aún, defender bien es anular, sobre el punto de vista individual, a los jugadores fundamentales del rival, defender bien es un concepto que significa poco, en términos de cantidad de tiempo, combinado con el momento de la pérdida de la posesión, es decir, poco tiempo para recuperar el **balón** y pocos errores que permitan perder la posesión de la pelota.

Se puede defender bien en cualquier lugar; pero este estilo, prefiere defender lejos de la portería, porque, cuando recupere el balón, estoy más cerca de la portería adversaria, que es mi objetivo en el juego.

Hay quien dice que los jugadores más creativos deben estar liberados de tareas defensivas. En el fútbol actual eso es imposible, creo que quien diga eso sabe poco de fútbol . Quien dice eso es un aficionado, o es un periodista o es el crítico que, como casi todos, sabe poco de fútbol , o es un entrenador que no ha llegado a la élite o que ya estuvo y ya desapareció. Porque, en el fútbol de hoy, esos conceptos están completamente muertos. Los once jugadores tienen que saber qué hacer cuando están en posesión del balón y cuando el adversario tiene la posesión del balón.

Filosofía futbolística Cruyff

Cruyff es un entrenador que ha creado una doctrina que pretende simplificar la visión del fútbol y de los métodos de preparación en seis conceptos:

- 1- Si tienes el balón el otro no lo tiene
- 2- Si quieres atacar necesitas jugadores hábiles
- 3- Lo importante es el ritmo del balón
- 4- Hay que potenciar las capacidades básicas del jugador:
Concentración, Posición dentro del campo de juego
- 5- Hay que ganar siempre el uno contra uno
- 6- Prefiero ganar 5 a 4 que 1 a 0

Este gran entrenador cree que los equipos deben ordenarse ofensiva o defensivamente a través de la posición del balón. Los jugadores necesariamente rotan sus posiciones y hacen circular el balón de forma constante y rápidamente, esto permite que el jugador ataque y defienda bajo ese concepto y le permite al equipo crear numerosas situaciones de gol, el futbolista bajo este modelo valora los espacios del campo de juego y busca ser protagonista en el campo rival desde el primer minuto.

Periodización táctica de Mourinho

La metodología de entrenamiento utilizada rompe con el esquema tradicional de preparación y con la metodología de entrenamiento aprendida por los entrenadores.

Mourinho es el entrenador más exitoso de Europa, sus equipos se caracterizan por disputar todos los torneos en los cuales participan con un solo objetivo: ¡ser campeones!

El objetivo fundamental de la periodización táctica es la consecución de un modelo de juego y de la organización del equipo, alcanzar una perfección de esa identidad y de la organización, esto quiere decir, que en un determinado momento, ante una determinada situación, todos los jugadores piensen y reaccionen de manera idéntica ante un mismo problema del juego. Este objetivo se lo consigue entrenando situaciones reales de juego.

Esta opción metodológica cambia radicalmente el trabajo del entrenamiento, el preparador físico tradicional desaparece y surge una complicidad de trabajo entre el entrenador y uno de sus colaboradores que permite hacer un trabajo globalizado, la preparación física, técnico táctico y psicológica, se la realiza en la práctica.

El objetivo de la metodología tradicional es siempre el mismo: correr más tiempo y hacer más repeticiones. Mourinho centra su atención desde el primer día en la organización del equipo. No se trata de descuidar ninguno de los aspectos del entrenamiento, solo se trata de subordinar todo a lo fundamental para el rendimiento del equipo: la organización del juego.

La periodización táctica se basa en los siguientes aspectos:

- Desmontar el mito de la condición física como prioridad en el periodo preparatorio
- Desmontar el mito de la forma física
- Desmontar los mitos de picos de forma y el de recargar baterías en las pausas de competición
- Desmonta el mito del volumen de trabajo físico que viene antes de la intensidad
- Desmonta el mito de las capacidades condicionales
- Desmonta el mito de la recuperación convencional

El fundamento científico de esta metodología se basa en el hecho de que todos tenemos conciencia de que somos, diariamente, colocados delante de innumerables situaciones en las que tenemos que escoger. Decidir que hacer es un problema cotidiano. Así en la vida y así en el juego, donde, en cualquier acción el primer problema que se encuentra el jugador es siempre de naturaleza táctica y trata de responder a la interrogante: ¿qué hago aquí y ahora?

El entrenamiento, pretende crear un nuevo modelo mental en el deportista, este sirve para elaborar juicios, cuya utilidad, es transformar las distintas situaciones desconocidas del juego en situaciones conocidas; en el fútbol, las interminables situaciones del aquí y ahora son reconocidas o adaptadas al modelo aprendido y finalmente, resueltas.

En este contexto, también es común aceptar que es nuestra capacidad de deliberar y de ejercer control consciente sobre nuestra decisiones y acciones es lo que nos distingue de los demás animales.

Puede por ello constituir una sorpresa que en muchos contextos de nuestra vida, las tomas de decisión serán no conscientes. ¿Cuántas veces nos ponemos a pensar que nuestro comportamiento, en el calor del juego o del momento, no fue aquel que queríamos que hubiese sido? Innumerables. Efectivamente el que hago aquí y ahora antes mencionado, en relación al dominio del jugar es muchas veces, una pregunta no consciente, la respuesta dominantemente no consciente.

El problema es este: muchas de las tomas de decisión del jugador al calor de la acción, no son premeditadas, conscientes. El jugador no pregunta qué hago yo aquí y ahora, simplemente hace. Y lo hace en función de los hábitos adquiridos, esto es, conocimientos remitidos para el inconsciente. De ahí emana la importancia del entrenamiento perspectivado, porque el hábito es un saber hacer que se adquiere en la acción.

La responsabilidad del entrenador, es crear un camino por el cual el jugador sea capaz de automatizar el saber qué hacer en las innumerables situaciones del Aquí y Ahora, a través, de la toma de conciencia de su intención en la decisión que va a tomar. Enseñar a vaciar la mente de pensamientos irrelevantes a la situación de aquí y ahora, pero y que significa ¿vaciar la mente? Ante una opción de juego

ser capaz de enfocarse automáticamente en esta y no dejar que la mente se inunde con pensamientos como: Y si fallo, ¿qué dirá el entrenador?, ¿disparo o habilito? La duda generada impide que la acción, la decisión sea la correcta.

Capítulo 4

Coaching psicológico

Para abordar este tema, iniciemos con un relato anónimo que ilustra las diferencias generacionales.

“Un presumido estudiante se encontraba en un partido de fútbol junto a sus amigos, juntos hacían gala de un vocabulario muy fuerte y una conducta violenta, asombrado un anciano le pregunta: ¿Los jóvenes siempre se comportan como ustedes? El joven se toma la libertad de explicarle al señor mayor que estaba sentado al lado de él por qué le es imposible a la vieja generación comprender a los nuevos jóvenes de esta generación.

-Usted creció en un mundo distinto, casi en un mundo primitivo-, dijo en voz lo suficientemente alta para que los que estaban allí lo pudiesen escuchar.

-Los jóvenes de hoy crecimos con internet, televisión, aviones jet, viajes al espacio, hombres en la luna. Tenemos naves con energía nuclear, carros eléctricos y de hidrógeno, computadoras con procesos de velocidad de la luz y muchas cosas más.

Luego de un breve silencio, el señor respondió lo siguiente:

-Tienes razón hijo mío, nosotros no tuvimos esas cosas cuando éramos jóvenes ¡Así que las inventamos!-.

-Ahora dime ¿Qué estás haciendo tú para la próxima generación?”

Y te pregunto a tí, ¿que estás haciendo tú? Con esta reflexión te invito a que le realices esta pregunta todos los días a tu mente y a tu alma. Tal vez no seas el científico que encuentre una medicina poderosa para curar y erradicar el Sida (O tal vez si), ó puede que seas la persona que realice algún experimento revolucionario (O tal vez no). Lo que SI puedes hacer es convertirte en uno de los mejores campesinos en pro de la siembra de valores y principios aplicados en tu vida y en la de tu familia. ¿Qué importa si otros no lo hacen, lo

importante es que tú lo hagas? Empieza hoy, aplica cada valor que Dios sembró en tú ser y verás el inmenso fruto que recogerás en el futuro camino de tu vida".

La tendencia actual en el fútbol a nivel mundial es buscar nuevas metodologías de preparación y el trabajo psicológico es una alternativa válida para mejorar el rendimiento. La investigación realizada en 250 futbolistas que respondieron a la pregunta: ¿Estoy convencido que un programa de entrenamiento mental me puede ayudar a convertirme en el jugador que anhelo ser? Obtuvo resultados afirmativos del 100% de consultados; podemos afirmar que el trabajo psicológico en los próximos años se convertirá en un aporte realmente importante en la preparación de los futbolistas de alta competencia.

Es muy común escuchar expresiones en los deportistas como: sé lo que tengo que hacer; pero no lo logro o me he preparado muy bien para la competencia; pero cuando llega ésta no sé qué me pasa, termino haciendo cosas diferentes a las que había entrenado. Estas y otras muchas lamentaciones de los mismos constituyen incógnitas, a veces sin respuesta inmediata para su solución.

Pudieran recordarse muchas competencias en los que el nivel físico y técnico-táctico de los contrincantes, se ha manifestado relativamente parejo, decidiéndose finalmente a favor de los que demuestran un mayor desarrollo del pensamiento táctico, de sus cualidades volitivas, de su anticipación, del control emocional, de los métodos de psicorregulación psíquica; básicamente, a favor de los que tienen una preparación psicológica superior.

También aflora el recuerdo de competiciones en las que deportistas o equipos con menores condiciones físicas y posibilidades técnico-tácticas, han alcanzado sorpresivas victorias, gracias a la preparación psicológica, que sí han demostrado tener.

Estos antecedentes, entre otros, motivan el análisis de la importancia que requiere la referida preparación psicológica del deportista, y la correspondiente valoración de las responsabilidades de esa trilogía básica que constituyen el Entrenador, el Psicólogo, y el Atleta como protagonista principal de la actividad deportiva.

Para ello es fundamental una correcta planificación de los objetivos a lograr, porque, ese es precisamente el propósito de la

presente información, contribuir a la Planificación de la Preparación Psicológica del Deportista; en la cual resulta imprescindible la relación: Psicólogo - Entrenador, si realmente se desea obtener resultados de excelencia en el desarrollo de este proceso.

A continuación, se exponen los componentes esenciales que deben integrar la referida planificación.



El esquema refleja, en primer orden, la caracterización psicológica del deporte y de los atletas; porque resulta una necesidad urgente para la determinación del tratamiento que requieren estos últimos, las diferencias psicológicas individuales marcan el rumbo de la metodología a aplicar, para que puedan sortear exitosamente las exigencias, del deporte que escogieron para su práctica.

Acorde a los resultados obtenidos y establecidas las características psicológicas planificaremos el tratamiento que recibirán en los diversos Períodos y Etapas del Macrocielo de Entrenamiento, en la preparación Teórica, Física, Técnica y Táctica establecidas en el Período de Preparación General, así como las cuestiones que se deben

considerar en las Etapas Pre-competitiva, Competitiva, y en el Período de Tránsito o Post-competitivo, conocido también como el de Recuperación.

Cualidades psicológicas del futbolista



Competitividad, sacrificio, compromiso, hacer equipo, luchar, responsabilidad, concentración, trabajo, ganar y muchas otras, no son sólo palabras; sino conceptos que los entrenadores utilizan desde su experiencia para transmitir su idea o concepción del trabajo. Todos estos, están relacionados con distintas habilidades psicológicas e inquieta permanentemente a los entrenadores, preparadores físicos y psicólogos cuando el futbolista o el equipo tienen dificultades para adoptarlas o bien para perfeccionarlas.

El trabajo psicológico sigue dos niveles de intervención:

- a) El que realiza, directamente, el psicólogo: Consiste en el desarrollo del entrenamiento de las habilidades psicológicas de manera individual o grupal. Dentro del marco del respeto por el código deontológico, el entrenador está enterado de las acciones que está llevando a cabo el psicólogo y le proporciona información útil para

evaluar la necesidad del jugador o del equipo, así como para intervenir en la misma línea de su trabajo.

b) El que lleva a cabo principalmente a través del entrenador: Incluso en ocasiones del preparador físico, fisioterapeuta o médico: la función del psicólogo es formativa en cuanto a asesorar en el encuadre de un problema; pero es a través de éstos como soluciona. Se comprenden así como educadores (en la iniciación) para que influyan positivamente en el rendimiento mental de los futbolistas, remarcando que el aprendizaje de cualquier habilidad psicológica para el fútbol , va a extrapolarse a la vida diaria fuera del deporte.

Entrenamiento de habilidades psicológicas

Motivación

En las instituciones deportivas de fútbol, donde se forman niños y jóvenes dentro de las exigencias del alto rendimiento, a veces a pesar de tener un buen rendimiento, se hace necesario añadir un plus de motivación ante la cercanía de un evento importante como lo puede ser un rival directo por el título, o bien una competición extraordinaria. Existen algunos objetivos inmediatos para el jugador como: Superar el nivel de los compañeros para dejar de ser suplente, adaptarse a otro entrenador y a su estilo de dirección, o de entrenamientos, etc. Compartir menos tiempo con su familia, amigos o novia, soportar las cargas físicas; las convocatorias, las lesiones, dejar de ser un líder en su antiguo equipo a ser uno más en el club, un mal resultado, entre otras, pueden volverse situaciones frustrantes que de algún modo afecten los niveles de motivación.

Por lo tanto, para reforzar la motivación base, dentro de la planificación psicológica de la temporada se incluyen algunas técnicas y procedimientos que han resultado eficaces para motivar a futbolistas y equipos ante situaciones extraordinarias.

Habían dos niños que patinaban sobre una laguna congelada. Era una tarde nublada y fría pero los niños jugaban sin preocupación, cuando de pronto el hielo se reventó y uno de los niños cayó al agua. El otro niño viendo que su amigo se ahogaba debajo del hielo tomó

una piedra y empezó a golpear con todas sus fuerzas hasta que logró quebrarlo y así salvar a su amigo.

Cuando llegaron los bomberos y vieron lo que había sucedido se preguntaron: -¿cómo lo hizo? el hielo está muy grueso, es imposible que lo haya podido quebrar con esa piedra y sus manos tan pequeñas. En ese instante apareció un anciano y dijo: yo sé como lo hizo. ¿Cómo? le preguntaron al anciano, y el contestó: no había nadie a su alrededor que le dijera que no se podía hacer. Si lo puedes imaginar, lo puedes lograr.

Atención y concentración

Es extremadamente importante desarrollar la capacidad de prestar atención y concentrarse en lo que es relevante en un momento preciso de la competencia para solucionar un problema, esa capacidad competitiva es resaltada por entrenadores, jugadores, preparadores físicos, psicólogos e incluso directivos (Morilla y Pérez, 2004). El Fútbol es un deporte que estructuralmente es muy complejo. De manera simultánea el deportista debe estar atento a los movimientos de sus compañeros (situación de la línea defensiva, posibilidad de coberturas, apoyos al poseedor del balón). Igualmente debe discriminar entre todos los sonidos, la voz de su entrenador, que en momentos determinados puede emitir instrucciones técnicas o tácticas dirigidas a él. Y por supuesto nunca debe olvidar el estímulo más importante, el balón (Morilla, 1995).

"Siempre he creído que si uno se pone a trabajar, los resultados llegarán tarde o temprano. No hago las cosas creyendo a medias. Sé que al hacerlo así sólo puedo esperar resultados mediocres. Por eso me concentro en los entrenamientos tanto como en los juegos. Es una actitud que se puede abrir y cerrar como si fuera un grifo. Sería imposible hacerme el tonto en los entrenamientos y después, al necesitar más empuje en el final de un juego, pretender que el esfuerzo se refleje." Michael Jordan, jugador de basquetbol de la NBA.

Inteligencia emocional

La exigencia emocional que demanda la competencia futbolística es sumamente intensa, capacitar al jugador en el control y manejo de sus emociones, es parte básica del entrenamiento, los entrenadores que están alcanzando resultados sorprendentes han incorporado a sus rutinas de trabajo el control emocional y ¿Cómo lo realizan? La intensidad y complejidad de las prácticas, entendiéndose por intensidad al grado de concentración exigido durante los entrenamientos, mientras más complejo el ejercicio más exigencia en el control emocional y de concentración que adquiere el jugador.

El uso de palabras emocionales es una alternativa muy efectiva, por ejemplo, mencionar la importancia de convertirse en un jugador internacional, o ser parte de un plantel que ha ganado títulos importantes, llegar a ser parte de la selección nacional, repetir la mejor actuación que ha tenido el deportista, permite generar en la mente del jugador imágenes instantáneas, las cuales ponen de manifiesto emociones; lo que realizamos con el uso de estas analogías es estimular el lado derecho del cerebro del jugador el cual tiene una función emocional y visual; al entrenar se va generando una memoria preconsciente de control emocional que de forma automática se genera en las distintas situaciones competitivas.

“Los momentos de mi vida en los que yo he crecido tienen que ver con los fracasos; los momentos de mi vida en los que yo he empeorado, tienen que ver con el éxito. El éxito es deformante, relaja, engaña, nos vuelve peor, nos ayuda a enamorarnos excesivamente de nosotros mismos; el fracaso es todo lo contrario, es formativo, nos vuelve sólidos, nos acerca a las convicciones, nos vuelve coherentes. Si bien competimos para ganar, y trabajo de lo que trabajo porque quiero ganar cuanto compito, si no distinguiera qué es lo realmente formativo y qué es secundario, me estaría equivocando.” Marcelo Bielsa, entrenador de fútbol.

Entrenamiento mental

Los futbolistas jóvenes se están formando y se encuentran en un continuo proceso de aprendizaje que se ve afectado no sólo por las diferencias en la capacidad atencional, sino porque en ocasiones se

desmotivan, tienen problemas personales, pensamientos que los hacen sentir inseguros, lesiones, entre muchos otros estímulos internos o externos que desconcentran. Casi todos los acontecimientos externos desencadenan un cambio cognitivo, fisiológico y emocional en el deportista. Y ya que esa interacción se está dando durante todo el tiempo, los entrenadores y psicólogos del deporte deben entrenar a los deportistas a hacer frente a estos eventos bajo situaciones de presión, tal y como es la competición. Es así como el entrenamiento de dicha habilidad forma parte del plan de entrenamiento psicológico cuyo objetivo es enseñar a los deportistas a estar atentos y a concentrarse con la mayor eficacia.

Los deportistas en sus primeras etapas deben conocer que, para alcanzar más rápido lo que desean, deben actuar como si ya fueran exitosos, como si ya han logrado sus objetivos, no sólo lo que significa disfrutar del triunfo, sino en la forma de actuar para mantenerse en la cima. Así, al poco tiempo de comenzar a dar esfuerzo, dedicación y cuidado a la profesión deportiva, comenzara a recibir el reconocimiento social y económico. No es posible recibir lo que no se da. El flujo crea reflujo.

Los deportistas exitosos saben que la vida es muy simple pero que en ocasiones nos empeñamos en hacerla complicada. Toman decisiones opuestas a los requerimientos deportivos, trasnochán, dejan de descansar el tiempo adecuado, ingieren licor o consumen drogas, se rodean de personas cuya influencia es totalmente negativa y terminan socavando la visión y la decisión de transformarse en un deportista extraordinario. Cuando volvemos a reconocerlo bueno, lo valiosos que somos, empiezan a aparecer los resultados nuevamente.

Investigaciones realizadas por neurocientíficos japoneses, han permitido desarrollar una serie de sencillos ejercicios que estimulan al cerebro, lo entrena y lo mantienen joven.

Estos científicos han contribuido a descubrir que una de las claves para renovar las células nerviosas del cerebro es el mantenerlo activo, se van creando nuevas conexiones neuronales que reemplazan a otras que ya no se utilizan y este mecanismo es el que se utiliza para mejorar la capacidad cerebral para resolver problema y procesar información con gran efectividad y rapidez.

Al igual que es posible la regeneración de células en el cerebro, la creación de nuevas conexiones neuronales en nuestro cerebro es posible a través del coaching. La desconexión de ciertas neuronas y el reemplazo por otras, hace que eliminemos aquellas ideas o conceptos que hasta el momento saboteaban o impedían que consiguiéramos nuestras metas. Mientras que las nuevas conexiones nos generan nuevos hábitos de pensamiento que nos ayudan a conseguir aquellos objetivos que nos vamos marcando en la vida.

Lo más importante del entrenamiento mental, del proceso de cambio o reemplazo de esquemas mentales, de hábitos de pensamiento, es en lo que se transforma el deportista, en exitoso o fracasado, para algunos el proceso es rápido y sencillo, para otros simplemente es imposible. Los cambios de hábitos de pensamiento, se tornan complicados por la lucha interior que tiene el jugador, esa lucha entre el deportista que no es, con el que quiere convertirse, la parte de ti mismo que quiere mantenerse en esa zona de confort que te brinda seguridad y esa parte que busca alcanzar tu meta transformarte en un futbolista de alta competencia, esa parte que sabe que obligadamente tienes que cambiar para alcanzar el éxito. El éxito deportivo en el fútbol depende de dos factores:

- 1-Hay que estar dispuestos a pagar un precio.
- 2- De lo que estés dispuesto a hacer ahora en este momento, no mañana ni dentro de algunos años.

El precio a pagar es el trabajo diario en busca de alcanzar la excelencia, por lo general, el jugador entrena por compromiso no con el objetivo de perfeccionarse y para alcanzar este, imperativamente tendrá que vencerse a sí mismo.

Indudablemente, que para tener hábitos de pensamiento diferentes, es necesario crear nuevos modelos mentales, que le permitan al deportista tomar decisiones diferentes. Todos tenemos modelos: del jugador talentoso, del futbolista líder, del goleador, del defensor ideal, etc. Los modelos sirven para realizar comparaciones entre la realidad y lo que deseamos.

“Una de las ventajas de las prácticas, es trabajar mucho, y esto es el mejor acondicionamiento que hay. Todo se cuenta. Cada pequeños detalles cuentan. Correr, jugar con fuerza, ir a cada pelota con fuerza,

protegerla con fuerza. Si usted juega suave (lo que llamo el firmar 'un pacto de no agresión' con sus compañeros de equipo), usted alguna vez no entrará en forma." Pete Carill, entrenador de básquet de la NBA.

Fundamentos del entrenamiento mental

Un programa de coaching para el entrenamiento mental y emocional debe estar sustentado en una metodología experiencial, basada en técnicas que movilizan y trabajan simultáneamente distintos niveles de conciencia: el ser, pensar, sentir, hacer, para desarrollar los siguientes aspectos:

Conciencia del propio cuerpo, emociones y pensamientos.
Claves y recursos para la gestión de las emociones a favor de los objetivos.

Reconocimiento y utilización de las potencialidades en los comportamientos.

Expansión de las fortalezas y desarrollo del talento.
Elección de las creencias que más apoyen los resultados.
Elección de una actitud ganadora: autoconfianza.

Líderar la propia vida asumiendo responsabilidad y compromiso.

Gestión positiva y satisfactoria de las relaciones y el entorno.
Desarrollo de los valores del deportista de alto rendimiento:
espíritu de lucha.

Perseverancia.

Resistencia emocional al dolor y al fracaso.

Disciplina.

Automotivación.

Compromiso.

Humildad.

Empatía.

Consecución de objetivos:

Tener una visión.

Establecer metas y objetivos.

Automatismos mentales de base: calma emocional mental.

Presencia.

Concentración.

Atención.

Calidad de acción.

Herramientas para el éxito: verbalización positiva.

Visualización de los objetivos.

Gestión del estrés pre y en la competición.

Claves para mantener el enfoque.

Energía y motivación sostenidas.

El desafío más difícil que se puede plantear es la competencia con uno mismo, es la batalla fundamental.

Cada uno puede ser su rival más difícil, para ganar la batalla o por lo menos tener herramientas para hacerle frente se debería trabajar sobre:

La forma de pensar del deportista, aquellas formas inadecuadas de pensamiento como "no puedo cometer errores", "tengo que salir a ganar si o si".

Los pensamientos anticipadores de ansiedad sobre la competencia, la posible derrota que desencadenan pensamientos e imágenes negativas.

El auto-dialogo incorrecto, como generalizar situaciones -sino gano no sirvo para nada-, -ya una vez me fue mal, así que seguro sigo mal.

La concentración, poder mantener la concentración durante toda la competencia, tratando de evitar aquellos distractores que influyen generalmente.

Evitar que las fuentes de presión me carguen de pensamientos negativos o de ansiedad, sobre todo la presión, que se impone uno mismo.

Por todo esto el más difícil rival es el propio deportista, ya que los propios pensamientos, las presiones internas, influyen en el camino al mejor rendimiento.

Dedicarle poco tiempo al desarrollo de las habilidades psicológicas puede ser hasta natural. Porque se piensa que hay habilidades que no se pueden desarrollar. Porque no se sabe cómo desarrollarlas. O si se tiene que trabajar con la mente es porque algo anda mal. El Fútbol es un deporte con alta predisposición y exigencia física pero también conlleva un alto porcentaje de fortaleza mental, por

lo que sí trabajamos ésta área no es porque algo anda mal en la cabeza sino todo lo contrario.

Si se logra experimentar las siguientes sensaciones en competencia:

- Relajado y suelto
- Sensación de calma y quietud interna
- Tranquilo, sin ansiedad
- Optimista y positivo
- Sensación de diversión y placer
- Sentirse en el aquí y ahora
- Sentir el control de sí mismo

Seguramente se logrará un estado óptimo de rendimiento. Lo ideal sería que el equipo como tal experimente estas mismas sensaciones, cada uno cumpliendo con su rol y haciendo de la competencia, un lugar de juego y de placer por el deporte que es lo que caracteriza la competencia futbolística.

Entonces, la fortaleza mental es una habilidad adquirida, se requiere tanto entrenamiento y dedicación como para las habilidades físicas: trabajo duro, comprensión y práctica. Ser mentalmente fuerte se puede lograr

Programas de trabajo para desarrollar las destrezas psicológicas.

Presento a continuación algunas sugerencias de cómo trabajar las destrezas psicológicas basadas en los trabajos de los autores Daniel Gould y Robert C. Eklund del departamento del ejercicio y ciencias del deporte. Universidad del Norte de Carolina:

Existen siete pasos para estos autores que pueden ayudar a los entrenadores a involucrarse en un programa de destrezas psicológicas:

1. Selección de objetivos para las destrezas psicológicas en las cuales usted quiere concentrarse.

2. Definir operacionalmente los objetivos en destrezas psicológicas.

3. Identificar las estrategias que puedan ser usadas para desarrollar esos objetivos específicos en destrezas psicológicas.

4. Diseñar un cronograma de entrenamiento en destrezas psicológicas.

5. Organizar su programa en destrezas psicológicas.
6. Evaluar los cambios ocurridos en las destrezas psicológicas por efecto de la implementación del programa en destrezas psicológicas.
7. Identificar los obstáculos en el entrenamiento de las destrezas psicológicas, así como las soluciones para vencer los obstáculos.

Entre las destrezas psicológicas más importantes a entrenar se encuentran: confianza en sí mismo, liderazgo, espíritu deportivo, independencia, actitud mental. Los autores recomiendan concentrarse en pocos objetivos y diseñar programas efectivos para lograrlos que querer abarcar muchas destrezas psicológicas y no mejorar ninguna.

James E. Loehr en su libro "Fortaleza mental en el deporte" formula cuatro pasos indispensables para lograr nuestras metas, resultado de entrevistas y discusiones llevadas a cabo durante diez años con atletas del más alto rendimiento que tuvieron éxito en sus carreras deportivas, los mismos son:

Paso 1. Autodisciplina. Todo lo valioso comienza en este nivel. Sencillamente quiere decir que se debe hacerlo que sea y hacer cualquier sacrificio necesario para cumplir con la tarea de la mejor manera que usted conozca.

Paso 2. Autocontrol. La autodisciplina lleva directamente al autocontrol. En la medida en que se autodisciplina, usted experimenta un aumento constante del autocontrol de lo que hace, de lo que piensa y de cómo reacciona. Sin autocontrol, ser lo mejor que usted pueda como atleta es una fantasía.

Paso 3. Autoconfianza. El autocontrol lleva directamente a la autoconfianza. Lo que son vías para un tren es la autoconfianza para un atleta. Sin esto no puede ir a ningún lado, la autoconfianza, esa indestructible creencia en sí mismo, proviene de saber que usted está bajo control.

Paso 4. Autorealización. La autorealización es sencillamente desarrollar lo mejor que usted pueda la manifestación de su talento y habilidad como atleta. Es la realización y el éxtasis del deporte. La autorrealización surge directamente de la autoconfianza. Una vez que

usted crea en usted mismo y se sienta pleno consigo mismo, está abriendo puertas para su potencia total.

Recuerde estos pasos con la muletilla de las **4 A**, piense en las mismas y póngalas en práctica.

La visualización (verse logrando los objetivos) es de suma utilidad para modificar patrones motores incorrectos y para ayudarnos a lograr más fácilmente nuestras metas. ¿Cómo realizarla? Sencillamente relájese en un lugar cómodo, realice varias respiraciones profundas, luego cuente en forma regresiva del 20 al 1 y proyecte "su película mental" de lo que quiere lograr, no se concentre en lo que no quiere, si no ve las imágenes como en una pantalla de T.V., no se preocupe, con el sólo pensamiento ya es suficiente, practique la visualización por lo menos dos veces al día, preferentemente a la mañana al despertarse y a la noche antes de dormir y se sorprenderá con los resultados obtenidos; recuerde que la visualización es una parte, la otra es la acción.

Fortaleza mental

La fortaleza mental en el deporte, significa saber controlar la mente y lo que sucede en ella, para poder mejorar el rendimiento. Los jugadores mentalmente fuertes son los que dan lo mejor de sí partido tras partido, hacen evidente sus habilidades de forma consistente y buscan alcanzar su máximo potencial en el desarrollo de sus habilidades. La mente interviene en las competencias con algunos componentes entre los que tenemos:

- Los pensamientos
- Las creencias
- Las emociones
- Los sentimientos
- La autoconfianza
- La motivación
- El análisis
- El estrés

Es importante enfatizar el hecho de que pocos nacen con fortaleza mental, pero sin embargo, todos podemos alcanzar la Fortaleza Mental, esta puede aprenderse, se la puede entrenar y

mejorar. La expresión competitiva de un jugador mentalmente fuerte, es jamás golpear el balón con ira, no devuelve el juego violento con juego violento, no se deja cegar por los triunfos o la gloria y nunca se da por vencido en medio de un encuentro, finalmente, sabe que la preparación para el siguiente encuentro comienza en cuanto acaba el que se está disputando.

Cualidades de la fortaleza mental.

Los deportistas mentalmente fuertes comparten ciertos rasgos que los distinguen de los que no poseen esta capacidad:

Gran motivación intrínseca, no necesita que alguien lo empuje.

Gran autoestima.

Cuando salta al campo de juego está dispuesto a ganar y pone todo su potencial en busca de conseguir el triunfo.

Diferencia su actuación personal del resultado de un partido.

Tiene capacidad de autoanálisis, valora y aprende de sus errores.

Acepta la crítica.

Es positivo, optimista pero realista.

Nunca se rinde ni pierde la esperanza.

Compete con su mente en calma y control, no lo hace con miedo, ira o frustración.

Siempre conserva la calma y el control emocional, en especial en momentos de gran tensión.

Controla la presión y esta no lo asusta, para él es una gran ocasión de mostrar sus habilidades. La presión es un desafío.

Tiene un alto grado de autoconfianza, se muestra activo e irradiando energía.

Mantiene la concentración durante todo el partido y su atención no se desvía de los acontecimientos dentro del campo de juego.

Tiene su mente puesta en el partido, cuida de todos los detalles alrededor de la competencia, no deja su mente en casa o en el camerino.

Nunca encuentra excusas y asume toda su responsabilidad por su rendimiento.

Sabe perfectamente que un partido de fútbol no empieza solo cuando el árbitro pita el inicio del mismo y que el próximo inicia una vez que el árbitro da por terminado el encuentro.

Los campeonatos mundiales de fútbol son los torneos en los cuales el desarrollo de las metodologías de entrenamiento se hacen evidentes, aparecen nuevos esquemas de juego, pero, básicamente lo que queda en la memoria colectiva son los mejores equipos y los mejores jugadores, en los cuales la prensa destaca lo que podríamos denominar fortaleza mental, deportistas cuya principal cualidad fue ser referentes de sus equipos. El primer mundial del cual tuve información fue el del 1966 en Inglaterra, en este torneo aparece un joven alemán, su nombre, Franz Beckenbauer, en Inglaterra Bobby Charlton.

En el mundial de 1970 en México, dos equipos impusieron la diferencia Brasil campeón y Alemania eliminado en semifinales; Pelé fue designado el mejor jugador y fue el modelo y representante del significado del fútbol brasileño, a su lado grandes jugadores como Jairzinho, Tostao, Rivelinho, Gerson, una generación de jugadores extraordinaria. Este mundial marca el fin de una época en el fútbol donde lo más importante fue la capacidad técnica individual de los futbolistas.

El mundial del 74 en Alemania es el inicio de una época donde la relevancia de la preparación la tiene la preparación física, los equipos europeos liderados por Holanda y Alemania, son los modelos de esta nueva forma de ver el fútbol, aparece el concepto del Fútbol Total. Uno de los jugadores se muestran ya con algunas cualidades que denominas Fortaleza Mental: Johan Cruyf holandés, Beckenbauer alemán, Gerd Mueller goleador de ese torneo son los futbolistas que a lo largo del torneo demostraron esta capacidad.

El mundial 82 en España se caracteriza por un predominio de la capacidad física de tipos, los equipos que llegan a la final son equipos físicamente poderosos, los jugadores que representan esta característica de juego son Gentile y Conti, jugadores que demostraron una gran fortaleza mental y marcaron diferencia en su equipo.

El mundial 86 en, un equilibrio entre la fortaleza física ni la habilidad técnica, Maradona en su esplendor físico, técnico y

psicológico, conduce a la limitada selección Argentina a lograr el campeonato mundial. El cotejo final fue un enfrentamiento entre la fortaleza física y mental de Alemania contra un juego alegre y dinámico de Argentina, fue el mundial de la mano de Dios de Maradona.

El mundial 90 en Italia es dominado por el fútbol físico y de fortaleza mental de los equipos tradicionales como Argentina, Alemania, Brasil, Italia, Francia y de los africanos de Camerún; la diferencia es marcada por la jerarquía de Alemania y Argentina representada en una sólida cohesión grupal y en una gran fuerza mental de todos sus jugadores para afrontar con solvencia los distintos encuentros. Éste mundial es recordado por la importancia que se le da a la preparación mental, fundamental en los encuentros donde los errores de concentración significaban la derrota. Maradona es recordado por su enfrentamiento con la silbatina del himno argentino del público italiano.

El mundial 94 en Estados Unidos presenta un Brasil con una generación de jugadores extraordinaria liderado por Romario, Dunga y Bebeto, la representación carioca basa su juego en una sólida defensa en un gran juego de equipo y en gran fortaleza mental. El aspecto psicológico nuevamente es fundamental en este torneo, la definición del mismo, por primera vez en la historia de los mundiales es por penales, aun se recuerda, como el mejor jugador de Italia, Roberto Baggio, fallo en el cobro de un penal y determinó la pérdida del partido y del título a manos de Brasil.

El mundial 98 en Francia, ratifica la importancia del aspecto psicológico en el rendimiento de los futbolistas y en el resultado, los esquemas de juego son iguales, la diferencia se manifiesta en la cantidad de errores cometidos y el aprovechamiento de los mismos, la final de este campeonato fue dramática no por la definición del mismo, sino, por lo sucedido con Ronaldo el mejor jugador de Brasil, el cual horas antes del partido definitivo ante Francia no soporta la presión y termina convulsionando, sin embargo, juega la final, pero en un muy bajo nivel al igual que el resto del plantel brasileño, resultado final una victoria contundente de Francia liderada por la convicción y fuerza mental de Zinedine Zidane y Fabian Barthez.

El Mundial 2002 en Corea y Japón impone ya un giro en los métodos de preparación, la forma de jugar es rápida y precisa, obtener rapidez y precisión significa preparación mental en los aspectos de concentración, motivación y control emocional, la metodología de entrenamiento cambia hacia un uso más racional de los espacios, los entrenamientos se realizan en espacios cortos, buscando sistematizar los movimientos de cada uno de los futbolistas. Brasil con Ronaldo buscando su revancha y en excelente forma deportiva lidera a Brasil hacia el pentacampeonato.

El Mundial 2006 en Alemania es muy similar al de Corea Japón, la fortaleza mental es fundamental en la consecución de los resultados y el rendimiento individual, básicamente, el control emocional y la capacidad de concentración en los partidos donde se juegan puntos decisivos, son los elementos psicológicos que jerarquizan a los jugadores, los equipos ganadores son aquellos que mejor aprovechan los errores del rival. El recuerdo que perdura es la jugada donde Zidane propina un cabezazo en el pecho de Materazzi, su expulsión definió el partido, Francia sin su líder sucumbió ante una Italia en superioridad numérica.

Pasos para llegar a ser un deportista extraordinario

El dolor que sentimos ante los sueños no realizados puede transformarse en el peor dolor que experimentes.

Así que empieza por tener tu gran sueño apunta lo más alto posible, a lo mejor no llegas a donde soñaste; pero quédate seguro de que llegarás más alto que si no tienes un sueño. Date el lujo de tenerlo. Visualiza el tipo de vida deportiva que te gustaría vivir. ¿Qué tipo de jugador querrías ser? ¿En qué equipo te gustaría jugar? ¿Cuánto dinero desearías ganar? ¿Con quién te gustaría vivir? ¿Qué casa sueñas tener? ¿En dónde?

Todos los deportistas más grandes, los que llegaron a su objetivo, empezaron soñando. Con el transcurso de los años entendieron que el primer paso para que su sueño se cumpliera, era tener uno. Y esto vale para todos los actores del deporte también.

Si tuvieras el talento, la condición física y la capacidad técnica suficiente, en otras palabras, si nada te limitara ¿Qué harías? ¿A dónde

te gustaría llegar? Imagina que tuvieras la posibilidad de convertirte en el mejor jugador en tu posición, pertenecer a una de las instituciones deportivas mas solidas, tener todo el dinero, la experiencia, los contactos, la educación y las amistades necesarias. ¿Qué podrías hacer con todo eso? ¡Visualízalo! Cuando lo visualices, habrás dado el primer paso, y el más importante para convertirte en quien desea ¡SER!

El segundo consistirá en escribir esa situación ideal. La visión se transforma en un objetivo, en un compromiso a la acción, si lo dejamos en nuestra mente, corremos el peligro de abandonar nuestro sueño, si lo escribimos, rápidamente podemos recordar los sueños, los objetivos. **Fija tu visión sin límites.** Si no tuvieras límites: ¿Qué harías de tu vida deportiva?

Para conseguir tus metas dispones de la visualización, una primera técnica muy poderosa. A través de esta puedes "Verte YA en el Futuro". Es una técnica sencilla con unos efectos increíbles. Se trata de visualizarte dentro de 5 años con tu visión de carrera ideal. ¿Cómo juegas? ¿En qué club estas? ¿Cuáles son tus compañeros? ¿Qué entrenador tienes? ¿Dónde resides? ¿Donde trabajas? ¿Cómo vistes? ¿Cómo es tu casa? ¿Quiénes son tus amigos? ¿Cuál es tu horario? ¿Cuánto dinero tienes en el banco? ¿Qué estilo de vida llevas? Si aplicas esta técnica, transformarás tu mente, tu forma de pensar, tu compromiso y tu comportamiento.

Cuanto más claro lo tengas y cuantas más veces lo visualices, mejor. Con una imagen mental muy clara de tu futuro actuarás doblemente motivado. Se te ocurrirán cientos de ideas para que tus sueños se cumplan. Así lo consiguieron muchos y así lo puedes conseguir tú.

Esta técnica te permite avanzar sólo en la dirección de tus sueños. Si te das el lujo de tener grandes sueños, tu autoestima mejorará automáticamente y tendrás más confianza en ti mismo. Ya no te afectarán los contratiempos como antes. Los verás como pequeños escollos en tu camino hacia el éxito deportivo. ¿Crees que te frenará el hecho de pertenecer a un equipo chico, ese traspaso no logrado, la escasa participación en el primer equipo durante la presente temporada, el no ser considerado para el seleccionado nacional? ¡No

para nada! Estás tan comprometido con tus objetivos, con tu sueño, viéndote como el mejor jugador, en el club que soñaste, con el entrenador y los compañeros que anhelaste, en tu casa ideal, con tu sueldo ideal, tu familia ideal y tu independencia financiera, conseguirás tomar las dificultades, como pequeñas lecciones, para aprender más y volverte más fuerte.

Si tuvieras el éxito garantizado ¿Hasta dónde te gustaría llegar? Hazte esta pregunta una y otra vez, si no existiera la posibilidad de fracasar: ¿Qué es lo que te gustaría llegar a ser?

¡Escríbelo! La segunda técnica igualmente sencilla y efectiva es escribir lo que quieres conseguir. Cuando termines de leer esta sección del libro coge una pluma, un lápiz o un bolígrafo y escribe. ¿Qué clase de jugador quiero llegar a ser? ¿Ordinario o extraordinario, uno más o de jerarquía? ¿Cómo será tu club perfecto? ¿Qué compañeros y entrenador estarán a tu lado? ¿Quién no estará a tu lado? ¿Cuánto dinero obtendrás? ¿Qué estarás dispuesto a hacer para llegar a donde quieras? ¿Qué acciones realizaras hoy mismo? Escríbelo en el primer papel que veas. Son sólo un par de frases. Anota a donde quieras llegar en un año, en tres y en cinco. Vale con dos o tres frases sobre tus metas. Guarda ese papel y te sorprenderás al de un tiempo cuando se cumpla lo escrito. Funciona, sirve para enfocarte en lo que sueñas convertirte, y ese sueño se transforma en tu único punto de referencia. Ha funcionado y a ti también te funcionará.

Yo no creía en esta técnica al principio, pero cogí un papel y apunte mis metas para ese año. Consistían en:

- Hacer una gran temporada para lograr un traspaso a un equipo más importante y así mejorar mi condición económica.
- Adaptarme a una disciplina que consistía en entrenar para mejorar, alimentarme bien y descansar la mayor parte del tiempo.
- Mejorar mi condición física, técnica y mental, con el fin de mejorar mi rendimiento.
- Entrar en el grupo de jugadores más influyente del equipo.

Al cabo de tres meses, cuando había olvidado dicho documento, se me ocurrió revisarlo, había guardado en uno de los cajones de mi escritorio y cuál fue mi sorpresa cuando al de un mes se cumplieron las 4 metas. Pruébalo, te sorprenderás.

Visualizando y escribiendo tus metas, habrás empezado a recorrer el camino que te conduce a cumplir tus sueños. Ya nada te parará estarás enfocado en el objetivo. Tú, al contrario que muchos de tus compañeros, estarás lanzado hacia convertirte en una figura deportiva y hacia tu independencia financiera y hacia tu vida ideal. Es lo que te diferenciará de los que no la tienen. Los que carecen de esa vida ideal es porque nunca lo intentan, no saben lo que quieren, dan vueltas y vueltas sin tener metas a las que agarrarse, tienen los mismos comportamientos una y otra vez, obteniendo más de lo mismo en forma periódica.

Al obtener un sueño, un objetivo, este en ocasiones se lo ve como imposible o lejano, para lograr que esta percepción desaparezca podemos hacer lo siguiente:

1-Imagina tu objetivo como la cima de una montaña para llegar a ella tienes objetivos anteriores, empiezas el ascenso en la base y pasas por distintas partes de la montaña antes de llegar a la cima.

2-Empieza a subir, el hecho de empezar es muy poderoso, genera empuje y la acción genera resultados positivos, estableciéndose un círculo virtuoso: más acción, más resultados, más confianza en alcanzar la meta.

3- Da pasos pequeños pero seguros, no se puede llegar a la cima de un salto, se llega por etapas, paso a paso llegas a la cima, cada paso te acerca a tu sueño. La vida deportiva está llena de esos pequeños pasos que te acercan a la grandeza, porque los días se transforman en semanas y las semanas en meses y los meses en años, desde el inicio te encaminas hacia el fin de tu carrera ¿Por qué no hacerlo transformándote en un deportista extraordinario?

Manfred Grosser y Cols., acerca del movimiento deportivo como acto o proceso complejo y orientado en un objetivo, señala: "Podemos presuponer que conjuntamente con la síntesis de aferencias a nivel del cerebro, de las informaciones correctas de un movimiento muy concreto, se produce la llamada imagen del movimiento".

Esto significa que en relación a la asimilación del valor de exigencia de la situación y de la estimulación del grado de capacidad ya se solicitan "reproducciones" almacenadas en la llamada memoria motora en base a procesos de aprendizajes anteriores; dando de esta

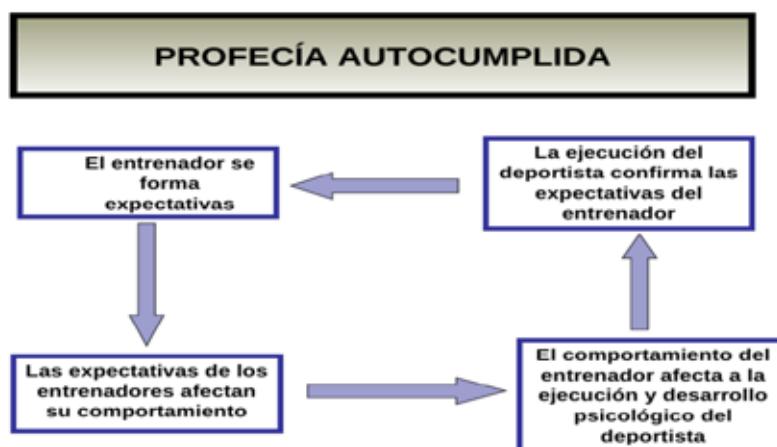
forma pie a un "transcurso interiorizado del movimiento". Esta capacidad de imaginación puede llegar tan lejos que se realizan determinados movimientos, por ejemplo, mientras se visualiza un deporte (que el mismo espectador suele practicar y dominar). Este proceso se llama también acompañar un movimiento o bien efecto de Carpenter, puesto que sólo con la imaginación mental se estimulan grupos musculares concretos mediante la llamada microinervación. Este efecto se aplica con éxito en el llamado entrenamiento mental.

La utilización de las capacidades de la memoria motora es mejor en los casos de deportistas avanzados que en los principiantes. Esto se debe a que un deportista que domina su deporte, llega a almacenar en su memoria preconsciente casi todos los movimientos aprendidos y entrenados, pudiendo utilizarlos en cualquier momento.

La profecía autocumplida o el efecto Pigmalión

En los cursos de psicología deportiva nos han explicado el Efecto Pigmalión o la profecía autocumplida un experimento que puede servir para los entrenadores y en particular al personal que trabaja en divisiones formativas, la definición que ofrece la Wikipedia es la siguiente:

El efecto Pigmalión, llamado así en honor a Pigmalión -Rey legendario de Chipre y reputado escultor que se enamoró de una estatua femenina de su creación-, es el proceso mediante el cual las creencias y expectativas de un grupo o persona respecto a alguien afectan su conducta a tal punto que se provoca en el grupo o persona la confirmación de dichas expectativas.



Sin más que observar el gráfico anterior vemos un procedimiento que sucede constantemente en el entrenamiento de fútbol y creo que de todas las disciplinas deportivas.

Por si alguien no lo ha visto.

- ¿Cuántos entrenadores explican para los niños y jóvenes que ellos consideran los buenos?
- ¿Cuántas veces se repiten las alineaciones de los considerados buenos y se van sacando poco a poco a los otros?, ¿hay mayor ejemplo de la profecía autocumplida que esto?
- ¿Cuántos ejercicios se realizan sólo con los “mejores”, dejando a los otros apartados?
- ¿Nos damos cuenta del daño que le hacemos a estos niños y jóvenes?
- ¿Alguien sabe quiénes van a ser buenos y quienes malos?, si alguien lo sabe que deje de enseñar, pues según él, la educación no forma.
- ¿Cuántos al hacer sus explicaciones siempre miran a los mismos para encontrar apoyo a su explicación?
- ¿Cómo se cambia el trato afectivo con los jugadores buenos respecto de los considerados malos?

Esto no es nada nuevo, el psicólogo Rosenthal hizo el siguiente experimento para demostrar la influencia de lo que pensamos de las personas que formamos en su desarrollo intelectual y rendimiento escolar:

En los experimentos de Rosenthal, se informó a los profesores de la capacidad intelectual de unos niños a los que se les habían pasado algunos tests de inteligencia. Aunque todos los niños tenían un nivel similar, a los profesores se les informó falsamente que un grupo de ellos tenía un potencial elevado para el trabajo escolar, y que por ello dichos alumnos aprenderían más rápidamente. Meses más tarde, se sometió a los niños a nuevas pruebas de inteligencia.

Sorprendentemente, los niños a los que (falsamente) se consideró con más potencial, obtenían mayor puntuación en estos nuevos tests de inteligencia. Es decir, se habían desarrollado más, aunque todo el grupo había recibido la misma instrucción.

La interpretación que dio Rosenthal a los resultados de este experimento es que los profesores esperaban más de esos niños (ya que se les informó que eran más capaces), es decir tenían mayores expectativas, y esos alumnos intentaron llegar al nivel que el profesor esperaba de ellos.

Lo importante de este experimento consiste en motivar a las personas que ejercen algún rol educativo en el deporte, que por lo menos se plantea su forma de entrenar y educar a niños y jóvenes, pensando en ellos como si fueran a transformarse en los mejores deportistas de sus disciplinas. No formarse preconceptos y dejando que los deportistas disfruten de forma democrática sin favoritismos y esperar a que la evolución física y psicológica de ellos haga efecto.

Marcelo Bielsa estratega del cambio de paradigmas

El estilo de liderazgo de Bielsa combina la capacidad de combinar, la acción con reflexión y hacerla con decisión. La humildad que transmite va acompañada de seguridad y coraje, que es no es lo mismo que soberbia, ni vanidad. El apodo de Loco, refleja lo que es; diferente al resto, interpreta las cosas de otra forma, ve lo que otros no alcanzan a percibir.

Su metodología de entrenamiento funciona, gracias a su disciplina y esfuerzo, un método que abarca un particular estilo de liderazgo y estrategia.

Este entrenador posee una capacidad de análisis muy profundo, va más allá de lo obvio, teoriza y desarrolla nuevas ideas, pero, la clave de su éxito no es lo que está en su cabeza, sino el cómo logra instalar esa idea en la mente de un jugador, quien, al fin y al cabo, es el que ejecuta esa idea en la cancha jugando el partido.

Bielsa se caracteriza por ser un estratega del cambio en el fútbol, como muy pocos en este deporte y uno bueno. Pero lo que realmente lo diferencia es ser un estratega del cambio, como pocos, en este deporte. Los cambios pasan porque los deportistas aprendan nuevas formas de pensar y actuar. Empieza por practicar lo que predica, es el que como líder da el ejemplo, es un metódico, perfeccionista y esforzado, valores que le han servido para ser catalogado como el mejor entrenador del mundo.

Sus inicios como futbolista mediocre le decidió a convertirse en entrenador, una máxima de su madre había quedado grabada en su mente a fuego: "En lo que seas, tienes que ser el mejor".

Jorge Griffa, su mentor recuerda: "Le inculqué la idea del esfuerzo extra para llegar al objetivo; de lo contrario se cae en la improvisación. Esas cosas me parece que lo marcaron". En los equipos que ha dirigido ha conseguido que los jugadores entiendan que lo primero es la transpiración; luego, la inspiración.

Bielsa dedica largas horas a estudiar y reflexionar. Si hay algo que distingue a Bielsa es que piensa. No sólo es un hombre culto e instruido, es un entrenador diferente, que en lugar de preguntar qué tenemos que hacer, y lanzar a su gente a la acción, Bielsa enfatiza en lo que sus dirigidos deben aprender, y permanentemente provoca cuestionamientos. Convertirse en un buen estratega, pasa por cuestionarse cosas y hacer que otros se cuestionen.

Su estilo aparentemente hosco y distante, va más allá de impartir instrucciones. Él parece entender que no sacas nada con dar órdenes a un jugador que no está en la misma frecuencia; si aquello que dices no le impacta al otro; si tus palabras pasan de largo y no tocan alguna emoción del jugador.

La mejor forma de obtener retroalimentación consiste en el análisis de videos editados y cuya duración no son más de siete minutos, mostrando a un jugador lo que hace bien y lo que hace mal. A nivel grupal, no es casual escuchar arengas como esta: "En las peleas callejeras hay dos tipos de peleadores. Está el que pega, ve sangre, se asusta y se retira. Y está el que pega, ve sangre y va por todo, a matar. Muy bien, muchachos: vengo de afuera y les juro que hay olor a sangre".

No es casual, por lo tanto, que Kily González declare: "Marcelo fue el técnico que sacó lo mejor de mí. Bielsa me convertía en un crack. Explotaba mis cualidades y mejoraba mis defectos. Me dio lo que me faltaba como jugador. Buscaba la perfección". En palabras del mismo Bielsa: "A los buenos jugadores los vemos vos, yo y la mayoría de la gente. Pasa lo mismo con los jugadores malos. El mérito está en advertir y saber que el jugador normal va a ser bueno".

Actúa como un gerente general, sus equipos tienen: orden, estructura, procesos, sistematización, con suficiente flexibilidad para aprovechar las oportunidades que se presenten.

Bielsa es un obsesivo, es un mecanicista, ensaya las jugadas una y mil veces, hasta que el margen de error casi desaparece, su filosofía se resume en estas palabras: "Quiero equipos ordenados y no mecanizados, donde se repitan algunas posiciones y podamos desmarcarnos y luego volver rápidamente a marcar. El fútbol actual es muy ágil, cambiante, sorpresivo y dinámico. Eso hace que las posiciones iniciales de un equipo se modifiquen infinidad de veces en el partido".

El mundo actual pone énfasis en el que y descuida el cómo, los reconocimientos vienen por los logros de corto plazo, no se le da importancia al aprendizaje de largo plazo; la obsesión con los resultados impide mirar el proceso y el resultado final de este.

Bielsa sabe que debe mostrar resultados, pero entiende bien que lo que hace sustentable su trabajo, es el aprendizaje que se puede extraer del proceso. Sólo así el cambio se hace sostenible, las derrotas juegan un rol fundamental en ello.

Esta reflexión suya lo dice todo: "Los momentos de mi vida, en los que he crecido tienen que ver con los fracasos; los momentos de mi vida, en los que he empeorado, tienen que ver con el éxito. El éxito es deformante, relaja, engaña, nos vuelve peores, nos ayuda a enamorarnos excesivamente de nosotros mismos; el fracaso es formativo, nos vuelve sólidos, nos acerca a las convicciones, pensamos con coherencia. Si bien competimos para ganar, y trabajo lo que trabajo porque quiero ganar en cuanto compito, si no distinguiera qué es lo realmente formativo y qué es secundario, me estaría equivocando".

Bielsa desafía a los jugadores para que evolucionen, crezcan y a su vez que ellos le quieran, sabe como tensionar y contener al mismo tiempo. "Marcelo logra el cariño desde la lejanía, no necesita estar frotando la espalda de los jugadores para ganar su afecto".

En un entrenamiento previo a un partido por las Clasificatorias, ante las constantes jugadas acrobáticas de Arturo Vidal, Bielsa lo detuvo y se le acercó, señalándole enérgicamente: "Todo lo que usted hace es un desorden. De nada sirven las piernas a la altura de la

cabeza. Si quiere jugar conmigo, debe hacer el trabajo que se le pide, no el que usted cree que hace falta". Vidal quedó en estado de shock.

En muchas ocasiones, ha generado una gran tensión general en los equipos que ha dirigido al enfrentar partidos importantes sin los mejores jugadores con los que contaba para apostar por jóvenes que ni siquiera jugaban de titulares en sus equipos. Fueron los momentos más críticos, en los que hizo evidente que su apuesta no era tener excelentes jugadores, sino producir un cambio de mentalidad y estilo en un plantel completo, y por extensión en el fútbol de la institución que él dirigía. Su objetivo no era el triunfo, a corto plazo, sino la victoria permanente, generando un cambio profundo en sus dirigidos. Generando aprendizaje, aunque doliera.

Profundo conocedor de la naturaleza humana, sabe que los cambios se producen con tensión, dentro de un ambiente contenedor. José Luis Chilavert, el un referente portero paraguayo, dirigido por Bielsa en Vélez, experimentó esta exigencia de un modo impactante: "Chilavert, ¿es usted feliz?". Una pregunta a la conciencia a la sección más íntima de su psiquis, pregunta contenedora y tensionadora que cambió, para siempre, la relación entre ambos.

Bielsa siempre trata a sus jugadores de usted, no hay jugador que hable mal de él, a pesar de la exigencia y la tensión a que los somete, en muchas oportunidades se quejan del estilo. Pero, al final, todos crecen con él, aunque al principio no se entienda y duela.

Son pocos los entrenadores que están dispuestos a reconocer sus errores públicamente. Bielsa lo hizo en algunas ocasiones cuando realizó variantes tácticas que le costaron la derrota, asumió toda la responsabilidad y libero al jugador de sus errores. Ante preguntas de la prensa asumió su responsabilidad en lugar de evadirla. La intención de fondo es que todos sus jugadores operen con la misma lógica, evitando echarle la culpa a la cancha, al clima, al rival, a la hinchada, al compañero, al entrenador, al árbitro, etc.

El aprendizaje y el cambio se dan cuando entendemos que somos parte del problema y de la solución, asumiendo nuestra cuota de responsabilidad en la búsqueda de la solución. Bielsa lo sabe, tanto como Obama, quien sin rubor ni temor le dijo a la comunidad afroamericana de su país que deben aspirar a ser más que

basquetbolistas y raperos, que deben asumir su responsabilidad y dejar de culpar al sistema por su destino. "We can, yes we can", si los jugadores enfrentan los retos y dejan de evadir los desafíos.

Este entrenador ha evolucionado, es un profesional más completo, con mejores experiencias y conocimientos que transmitir, lo único que no ha variado son sus valores. "Estoy absolutamente convencido de que la fama y el dinero son valores intrascendentes. Pasa que, claro, nos los describen con un peso tan significativo que parecería imposible resistirse a valorarlos".

Rodeado de jugadores que manejan autos de lujo, hasta hace poco ni siquiera tenía auto. Terminó comprándose un Toyota para recorrer el sur del país con su mujer e hijas. Acostumbra a vivir en los sitios de concentración de las instituciones que dirige, se levanta muy temprano para afinar los detalles técnicos, incluido el largo del césped de la cancha.

Finalmente, anhelar convertirse en un estratega del cambio quizás provenga de tener valores profundos, que tienen que ver con ayudar a otros a superarse, a ser mejores jugadores, pero, por sobre todo, mejores personas. "Uno vive y necesariamente necesita jerarquizar virtudes; decir éstas son las virtudes que rescato en los demás y quisiera para mí, que respeto, que valoro. A mí el deporte me dio ese parámetro. Yo aprendí por el deporte que la generosidad era mejor que la indiferencia, aprendí el valor de la significación del coraje, aprendí la importancia del esfuerzo y aprendí lo trascendente de la rebeldía. Son los tres o cuatro elementos con que yo después traté de orientar mi vida. No necesariamente tienen que ser ellas las elegidas, pero sí es indispensable que uno sepa cuáles son las virtudes alrededor de las cuales quiere vivir".

Recursos para el éxito deportivo

Los seres humanos básicamente nacemos con dos recursos: Talento y tiempo estos recursos son limitados, se nace con talento deportivo o no y tenemos un cierto tiempo para alcanzar desarrollar ese talento.

El talento, una vez descubierto, se puede transformar en un recurso ilimitado debido a que es objeto de perfeccionamiento

permanente; pero el tiempo es el recurso más limitado, implacable y preciado, es el único recurso irreemplazable, si pasa un día este no podemos reemplazarlo, no existe sustituto para el tiempo. Las capacidades física, técnico táctica, psicológica, las habilidades sociales podemos mejorarlas y reemplazarlas; pero al tiempo no se lo reemplaza.

La expectativa de vida deportiva es de aproximadamente 10 años trasladado a semanas son 521 semanas a partir de que inicia la vida deportiva profesional. No cuenta la etapa de formación por que el dinero está en la primera categoría, debemos reconocer excepciones con jugadores que inician su vida profesional más rápido que otros y alguna llegan a realizar carreras de 20 años, pero son excepciones.

Si usted tiene ya 5 años de carrera profesional eso significa que ha gastado la mitad de tiempo y que jamás lo recuperara, el reto de los deportistas es hacer el tiempo más productivo, buscar su expansión, aprender a utilizarlo para alcanzar los sueños, las metas soñadas.

¿Cómo expandir el tiempo y aprovecharlo mejor? Pues analizando en que gastamos el tiempo, la mayor parte del tiempo lo gastamos viendo televisión, entre 35 y 37 horas semanales se desperdician viendo televisión, además, hay actividades más terribles que implican un gasto de tiempo, en definitiva son muy pocos los que usan su tiempo en búsqueda de alcanzar el éxito o la perfección, expandir el tiempo, es decir, percibir que el tiempo es más largo, depende de tres factores:

- 1- Evaluar con precisión y valorizar el tiempo
- 2- El uso deberá ser distribuido con sabiduría
- 3- Encontrar la forma de expandir el tiempo.

Mientras el jugador se encuentra en el proceso formativo, anhela que el tiempo pase para llegar al fútbol profesional de primera categoría y siente que el tiempo pasa lento, el jugador que se aproxima al retiro desea que el tiempo pase más lento para que no llegue la hora de abandonar su profesión. Mientras unos perciben que el tiempo es lento otros en el mismo instante sienten que pasa demasiado rápido, esta es una muestra de que podemos expandir el tiempo dándole un uso más racional y provechoso para nuestros intereses y objetivos. Mientras el jugador está en la actividad el tiempo de retiro parece

lejano, parece que el gozo de disfrutar de esta actividad nunca va a terminar, pero ese momento llega y hay que estar preparado para ese momento. Durante un partido estas percepciones se ponen de manifiesto, para el que está delante en el marcador el paso del tiempo es muy lento, para el que va perdiendo, el tiempo transcurre muy rápido.

Mientras en otras actividades tener 30 años son signos de una madurez, de juventud con experiencia fresca, en el fútbol es tiempo del retiro, empiezan a considerarle viejo y si el deportista asume esa creencia como realidad, pues esta viejo y obligatoriamente debe retirarse. Asumir el retiro con todas sus implicaciones es complicado para cualquier persona, generar dinero para el sustento diario de él y su familia es el reto más importante, sobre todo, si no ha realizado las previsiones del caso. Preparar al deportista para la decisión del retiro y, fundamentalmente, haberle guiado a crear un sistema en el cual la transición hacia una vida fuera del ámbito deportivo activo es una de las tareas pendientes de los profesionales que trabajamos con ellos, una de las alternativas es el coaching.

¡Como semillas de naranja!

“¡¿Qué es esto?! ¡¿Qué pasó?!” preguntó con voz fuerte el entrenador, mientras los once jugadores con miradas de preocupación aun buscaban acomodarse en el interior del camerino, unos y otros se miraban desconcertados y se preguntaban: -¿Acaso se volvió loco?, ¡sólo esto nos faltaba! El entrenador indicaba en una de sus manos algunas semillas de naranja.

“¡Estamos perdiendo, jugando mal y para colmo, el entrenador se vuelve loco!”, comentó uno de ellos.

“¡Si, nos están ganando de forma contundente! ¡Yo jamás había jugado tal mal, no sé lo que me pasa!”, agregó otro de los muchachos.

“¡Se llama miedo, estas atemorizado, apenas supiste quién era el rival empezaste a temblar!”, recriminó otro.

Estos comentarios, burlas y reclamos fueron interrumpidos bruscamente por la fuerte voz del entrenador, quien en tono exigente volvió a preguntar: “¡Dije: ¿qué es esto? ¿Qué ven aquí?!”

Todos se quedaron en silencio dentro del camerino. El entrenador permanecía, inmóvil como una estatua, frente a ellos, con mirada confiada, pero desafiante. Mientras los miraba fijamente, les mostraba con un brazo extendido al frente un objeto en una de sus manos.

“¿Son semillas de naranja?”, preguntó temeroso uno de ellos.

“¡Así es Víctor, eres observador y logras ver bien, tienes buena vista, pero veamos qué tal andas de visión!”, replicó el entrenador.

“¿Y cuál es la diferencia?”, exclamó Pablo.

El entrenador contestó, mientras acercaba las semillas muy cerca de la nariz de Pablo: “la vista es la capacidad de los ojos para percibir la forma y el color de las cosas.

“¿Y la visión?”, preguntaron todos en coro.

“La visión es la capacidad de cada uno para soñar y poder creer en aquello que se puede llegar a ser; pero aun no se es; se trata de una aptitud única de los seres humanos que nos permite ver más allá de lo obvio que nuestros ojos pueden ver, así que, si le ponemos visión a estas semillas de naranja, ¿que ven en este objeto?”

“¡Yo sigo viendo unas semillas de naranja!”, contestó Marlon y todo mundo comenzó a reír.

“¡Yo veo un árbol de naranjas!”

“¡Yo veo una plantación de naranjas!”

“¡Ah sí, pues yo veo una empresa exportadora de jugo de naranja!”

“¡Muy bien!”, agregó el entrenador, con una sonrisa en su rostro. “Pero, ¿están seguros de que se puede lograr todo esto que dicen a partir de estas insignificantes semillas?”, retó el entrenador.

“¡Por supuesto que sí!”, aseguró Alejandro. “Es cuestión de sembrarlas y cultivar el arbolito hasta que produzca y ya.”

“¡Así es!, -continuó el entrenador-, esto que para unos son simples semillas, para otros es unas semillas llena de potencial, capaz de crecer y llegar a ser un gran árbol y de ahí muchas cosas más; ahora bien, esto es sólo una semilla, con potencial de vida, y le llamamos vida latente porque no se ve; pero sabemos que está ahí. Y si estas semillas de naranja pueden llegar a ser todo eso que ustedes dijeron, ¿qué tanto pueden llegar a ser ustedes, que no son unos vegetales? ¿Qué tanto

potencial hay dentro de cada uno en este momento, esperando que tomen el valor de decidir ser los mejores?

Muchachos, ¿no se dan cuenta? Ustedes están cargados de poder y perfección para llegar a ser lo que ustedes quieran ser, sólo tienen que ponerle visión a su vida, soñar, tener fe y entonces trabajar duro, creyendo que hay un futuro lleno de gloria esperando por ustedes. El futuro se escribe en este momento, se decide creer en él, se forja con acciones."

"Muchachos, no importa lo que pase hoy al término de este juego, ¡importa lo que en este momento determinen que pasará y lo que harán aquí y ahora para que eso que creen suceda! No importa sentir miedo, importa decidir hoy que el miedo no les robará lo que por derecho les pertenece: ¡el triunfo, la alegría!, ¡su pasión!, ¡sus ganas de alcanzar lo que decidan! Hoy cada uno de ustedes decide si creer en esa basura que dicen allá afuera, ¡que somos unos perdedores y que no tenemos madera de campeones! El que lo crea, ¡tome unas semillas de naranja y salga de aquí!"

"Porque aquí en este instante se quedan conmigo los que han decidido creer que pueden alcanzar el éxito deportivo para este equipo, los que están dispuestos a enfrentar sus peores miedos y limitaciones mentales. Comprendan que el éxito no depende del marcador final, sino de cómo se juega dentro del campo de juego. Así que, aquel que hoy decida afrontar las distintas adversidades, transformarse en un jugador de jerarquía y acostumbrarse a ser ganador y exitoso, el que esté dispuesto a poner toda su capacidad al servicio del equipo, comprometiéndose consigo mismo y con sus compañeros a salir y dar lo mejor que tiene hasta el último segundo de este juego, aquel que hoy decide hacer la diferencia, venga aquí al centro y ponga su mano sobre la mía; porque hoy necesito que aflore el hambre de gloria deportiva para ganar este campeonato."

Cada uno de aquellos doce muchachos de la categoría 15-16 años comenzó a ponerse de pies. Todos unieron sus manos al centro, donde su entrenador mantenía la mano derecha firme por debajo y sosteniendo las de todos. En medio de aquella emoción, el entrenador dejó salir un grito ensordecedor diciendo: "¡¡¡Muchachos!!! ¡¡¡ ¿Quién es quién este día?!!!"

Todo el camerino se llenó de gritos de victoria, mientras ese grupo de deportistas salían a la cancha con la actitud de un guerrero poderoso dispuestos a ganar o ganar, al tiempo que el entrenador, que caminaba detrás de todos ellos, arreglándose el pelo decía para sí mismo: ¡Bien, ahora sí habrá un digno campeón!

Dualidad del deportista: el diálogo interior

Usted tiene todo lo que necesita, para iniciar el proceso del cambio en su vida futbolística. En su interior ya tiene las herramientas y talento para iniciar el recorrido del coaching:

- Usted y solamente usted, es el único y nadie está bien dotado como usted para crear la vida que desea tener. Pero, antes que nade, tenga en cuenta lo que necesita para vivir una vida plena.
- Usted está lleno de recursos, opciones y capacidades. Es capaz de lograr mucho más de lo que consigue normalmente. Otórguese el permiso, de tomar el control de su vida deportiva y obtendrá mejores resultados
- Usted es libre y tiene la posibilidad de elegir. Si por si acaso se siente maniatado, estancado, encerrado, en contra de la pared; por favor, acepte la responsabilidad de su actitud ante las circunstancias. ¡Confié en su intuición, confíe en su buen juicio, confié en el universo, confié en usted! Aproveche la información de sus experiencias, aproveche la información de sus errores, aproveche la vida misma

Nuestras creencias personales nos ayudan avanzar o nos dejan atrapados en cualquier esquina del tiempo y del espacio; y cada uno de nosotros puede decidir conservarlas o desecharlas. Pero ojo, todas nuestras creencias existen para nuestro bien. Si las va cambiar, sea claro con usted mismo, permítase ser su amigo. ¡Permitáse ser su manager; permítase ser su escultor; permítase ser su arquitecto, permítase ser su creador!

Los seres humanos tenemos, dentro de nosotros, un crítico o un saboteador. A este saboteador le fascina hablar, su critico interior le habla desde su pasado y le repite cada tanto los errores que usted ha cometido y las consecuencias, que ha tenido que sufrir al respecto; Le recuerda por que le expulsaron del campo de juego, le recuerda por

qué no anticipó el evidente ataque adversario, porque fallo y no anoto. El solamente insiste en todo lo malo que usted ha hecho en su vida. Estas conversaciones con su critico interior lo hace sentir miserable y asfixiado. Y esto no es lo peor, su saboteador usara toda su artillería para impedirle vivir sus sueños, para impedirle vivir su bienestar que se merece. Distorsiona y transforma su realidad de tal manera, que usted solamente vera los obstáculos, las barreras, le manifiesta siempre lo que no puede ser o hacer. El crítico interior no teme decirle a usted; estás muy lento; o estás muy débil; o eres un incapaz; o no puedes.

Pero le tengo una buena noticia: usted también tiene un guía interior positivo (Coach) que le impulsa a continuar y le aplaude sus progresos. Este guía interior le habla desde su futuro. Lo motiva, le habla con fe, esperanza y le brinda un abanico de opciones para su bienestar. La labor de su guía interior es estimularlo a crear un futuro grandioso partir de sus acciones positivas en el presente.

Es posible que a veces no escuche la voz de su guía interior; porque la de su saboteador es estridente e impide escuchar su lado positivo. Por lo tanto si usted quiere oír la voz de su guía interior, debe otorgarse el regalo de su buen concepto, su coach interior lo apoyara en los siguientes aspectos:

Lo estimula para establecer metas y retos que coincidan con sus valores; cree que usted puede lograrlo; espera lo mejor de usted: busca opciones con usted: lo mantiene motivado; celebra junto con usted sus logros; goza junto con usted sus éxitos

Había tenido una serie de actuaciones con un rendimiento muy bajo, no era un aporte para el equipo, el entrenador insatisfecho con esta situación se acercó y me preguntó qué me pasaba, en principio estaba avergonzado de esa situación; pero necesitaba apoyo afectivo, un consejo, una indicación para saber qué hacer en un momento difícil para mí; mis padres atravesaban una situación complicada en su relación, las peleas eran frecuentes y cada vez más violentas , la causa principal ¡escasez de dinero!, además, me sentía solo había roto con mi novia y la posibilidad de reconciliación era nula, en el fondo tenía miedo al porvenir y eso se trasladaba al campo de juego.

- Luego de informarle al entrenador de esta situación, él me preguntó ¿Has olvidado lo que quieras ser?, ¿Has olvidado tu pasión?

- Yo le conteste- ¡No!; pero había olvidado. Ya lo sabía - dijo el – estás enfocado en tu dolor y auto compadeciéndote, te has olvidado de tu sueño, el miedo ha apagado tu pasión la mejor manera de volver a tomar tu nivel es concentrarte en lo que tú quieras ser, recuerda lo que siempre quisiste hacer y hazlo con pasión nuevamente, si vuelves a tus miedos estos se comerán tu espíritu y lo que quieras ser, la pasión genera el éxito, no el temor. Siempre está latente la posibilidad de retirarte y abandonar esta linda profesión; pero ¿por qué retirarte ahora?

De igual manera los deportistas de élite tienen que entrenar tanto el cuerpo como la mente. No es la primera vez que algún deportista me comenta: "todo el mundo me entrena físicamente, pero nadie me entrena mentalmente". El coaching deportivo ayuda a centrar el objetivo del deportista; a saber destruir los pensamientos limitantes cuando están compitiendo; a concentrarse durante esas fracciones de segundo que tienen para decir y actuar y a que los pensamientos entre una situación de juego y otra no destruyan la concentración y el objetivo marcado.

Algunas investigaciones identificaron que en un equipo de fútbol sólo cuatro de los once jugadores de campo saben cuál es su meta. Sólo a dos de los once les importa. Sólo dos de los once saben, a plenitud, su tarea dentro del campo de juego, en qué posición deben jugar y qué es lo que deben hacer exactamente. Y, salvo dos jugadores, todos estarían compitiendo contra su propio equipo en lugar de enfrentarse al equipo contrario.

Estos resultados nos permiten concluir que a pesar de todos nuestros avances en relación con la tecnología, con la innovación de los procesos y con los mercados deportivos mundiales, la gran mayoría de los deportistas no se desarrollan en los clubes donde juegan. No se sienten realizados ni entusiasmados. Se sienten frustrados. No saben con claridad hacia dónde se dirige la institución ni cuáles son sus objetivos y prioridades. Se sienten estancados y frustrados. Sobre todo, no creen que puedan hacer algo para cambiar mucho las cosas. ¿Podemos imaginar la cantidad de recursos desaprovechados, desde el punto de vista personal y de la institución, de no aprovechar a fondo la pasión, el talento y la inteligencia de los futbolistas y del personal? El

costo es más elevado porque no se obtienen resultados y permanecen estancadas las instituciones deportivas.

Entrenar el cerebro es algo importante en nuestras vidas, bien porque queremos sentirnos jóvenes, porque queremos controlarnos en el transcurso del juego y ante situaciones adversas, porque queremos ganar y obtener el campeonato de cualquier torneo de turno, o porque queremos adquirir nuevos hábitos para alcanzar nuestros objetivos. Y ahora ¿qué te impide utilizar las herramientas que te proporciona el coaching para comenzar a entrenar tu mente?

Existen ciertos aspectos psicológicos que son determinantes en el momento de la competencia y que son susceptibles de ser entrenados, entre estos están la motivación, la concentración la inteligencia y la creatividad.

- Era un día extremadamente hermoso, con un sol esplendoroso, la temperatura ambiente entre los 25 grados centígrados, el cielo con un celeste increíble, era un día que invitaba a disfrutar del entrenamiento, pero durante el trayecto mi mente se encontraba divagando en asuntos referentes a mi relación con mi novia, la urgencia de terminar de estudiar para el próximo examen en la Facultad, no podía percibir lo maravillosa que se presentaba esa mañana, mis emociones conflictivas me impedían disfrutar de la posibilidad de prepararme para el partido del fin de semana.

- Al entrar a la cancha, aun, me encontraba desmotivado y con mi atención en otro sitio, la entrada en calor la hice únicamente por cumplirla, fue cuando un ejercicio propuesto por el preparador físico, me sacó de ese letargo, él nos propuso un juego de velocidad mental y física en un espacio de 25 metros en los cuales estaban marcados con conos tres espacios, partíamos de la línea de conos del centro y según el numero nos trasladábamos hacia adelante, atrás o hacia delante y atrás; el ejercicio consistía en ejercicios aritméticos de suma, resta multiplicación, división y raíces cuadradas muy básicas, el preparador nos decía dos más dos menos tres, a la respuesta de uno teníamos que correr hacia delante; a la respuesta de dos hacia atrás a la respuesta de tres adelante y atrás , a la respuesta cuatro hacia atrás y adelante, las equivocaciones eran muy frecuentes y cada una de ellas era festejada con risas, lo llamativo y novedoso del ejercicio fue que teníamos que

usar una secuencia de conductas primero mentalmente realizar la operación aritmética, luego de acuerdo a la respuesta correr en la dirección correcta. El objetivo de este ejercicio era entrenar nuestra mente, nuestra capacidad para pensar.

Las diferentes prácticas se pueden utilizar para entrenar la mente en aspectos básicos de la competencia que dependen de la esfera psicológica, el ejercicio propuesto por el entrenador en el ejemplo anterior, tiene la finalidad de desarrollar la motivación, la concentración, la coordinación, la inteligencia y la creatividad, busca adaptar al cerebro a tomar decisiones adecuadas de forma extremadamente rápida.

Estos trabajos buscan crear nuevas redes neuronales, hace trabajar simultáneamente el hemisferio derecho que tiene que ver con la creatividad y el hemisferio derecho, al establecerse nuevas redes neuronales la capacidad cerebral de procesar la información mejora exponencialmente, la capacidad de resolver los problemas de las situaciones de juego son más creativas e ingeniosas y básicamente más veloces.

Los futbolistas, de alta competencia, en algún momento de su carrera, se encuentran o se sienten estancados, sin motivación, este es el momento en que necesitan la ayuda de un coach.

El coaching deportivo es para los deportistas que desean alcanzar metas más importantes que los deportistas ordinarios, es decir, al que trata de ser extraordinario atleta. Para los que quieren seguir mejorando. Para los que saben que pueden dar mucho más de sí; pero no saben cómo hacerlo. Pero como distinguimos un futbolista ordinario o simple de un extraordinario o de jerarquía, es muy simple el ordinario hace únicamente lo necesario para cumplir con el trabajo diario, el extraordinario hace algo extra que el ordinario no hace, la explicación a estas dos formas de comportamiento se encuentra en los hábitos de pensamiento, el coaching es la herramienta que permite modificar estos hábitos de pensamiento, es para los que no quieren despertarse dentro de 10 años pensando lo que podían haber sido ó podían haber hecho. Para los que no quieren vivir entre el futuro (próximo partido) y el pasado (último partido), sino que quieren estar en el ¡ahora!, en el momento presente y disfrutarlo plenamente. Para

los que no quieren jugar con miedo a fallar, al qué dirán, a perder, a la vergüenza y hasta a ganar. Para los que quieren confiar mucho más en sus capacidades, en su talento. Para los que quieren crear y fortalecer su otra identidad aparte de deportista. Para los que no quieren tener la angustiosa sensación de jugarse todo lo que son en cada partido porque han entendido que la competencia es la oportunidad para mostrar el crecimiento deportivo y que pueden fallar, ese es su derecho y finalmente mostrar su faceta más humana de que la vida continua. Para los que quieran adaptarse más rápido y mejor a nuevos equipos, nuevas ciudades ó distintos ambientes. Para los que quieran disfrutar plenamente de su talento, de su carrera profesional y recuperar la oportunidad de disfrutar del juego.

Uno de los deseos más importantes para los deportistas, es alcanzar el éxito, la gloria deportiva, este anhelo aparece desde el inicio de la práctica deportiva, es un momento decisivo para que el niño o joven comprendan que alcanzar esos objetivos depende, básicamente, de someterse a un proceso de aprendizaje y perfeccionamiento. Lo complicado es someterse al proceso y aceptar los principios que rigen la práctica deportiva: entrenar bien, alimentarse bien y descansar el tiempo adecuado para lograr la recuperación del organismo.

Al llegar a ser parte del Club América de Quito en la primera división del fútbol ecuatoriano, el objetivo, más importante, fue ser protagonista y lograr ser transferido a otro equipo, alcanzar un contrato con otro club significaba mejorar la condición económica de una forma radical, el club América era considerado un equipo chico sin aspiraciones donde las condiciones económicas bajo las cuales transcurría su participación fueron de total desorganización y pobreza, el incumplimiento de las obligaciones económicas con los jugadores era una constante, la transferencia se transformaba en una urgencia.

Las dificultades, para desarrollar una carrera profesional, no me permitían visionar una forma para transformarme en un jugador apetecido por clubes más importantes, al iniciar la tercera temporada me fije como objetivo ser transferido a fin de año, diseñe un plan que consistía en; trabajar al ciento por ciento en la parte física y en ocasiones realizaba un trabajo extra fuera del horario normal que tenía el equipo y sin ninguna supervisión, mejorar mi condición técnica y

fundamentalmente dejar de realizar actividades propias de mi edad, deje de lado a mis amigos, no tenía pareja afectiva, pasaba descansando la mayor parte del tiempo. Había creado un sistema que consiste en el desarrollo del: cuerpo, mente, afecto y espíritu. Alcanzé un rendimiento físico y técnico extraordinario, me transforme en líder del grupo me nombraron capitán del equipo, poseía gran influencia dentro del grupo. El grupo me amaba y respetaba por las cualidades dentro y fuera de la cancha, y siempre me encomendaba a Dios; lo que estaba alcanzando no me lo había imaginado, a nivel nacional se comentaba con insistencia sobre los avances que tenía mi producción deportiva, a mitad de la temporada ya se hablaba de un posible traspaso. Empecé a hablar, actuar y conducirme como la persona que me imaginaba ser, un futbolista de élite.

Los resultados que alcancé, sin embargo, no me daban plena satisfacción, mi lado afectivo se encontraba vacío, esperaba que el amor llegue a mí en lugar de yo dar amor, fueron momentos difíciles de sobrellevarlos, mis amigos personales se burlaban de mi por ser diferente, desafortunadamente en mi hogar las urgencias por las que atravesaban mis padres no les permitía apoyarme afectivamente y por último afectivamente me encontraba incompleto; esta realidad, provocaba una lucha interna dentro de mi mente y poco a poco la convicción de transformarme en un futbolista exitoso desaparecía, esta situación no me permitía visionar que la solución a este dilema era simple yo debía dar afecto, cariño y consideración a los que me rodeaban o permitían acercarme a ellos incluidos mis amigos, me había transformado en líder de ellos y esto les hacia sufrir, a través de sus burlas trataban de opacar los logros que obtenía.

Una lesión grave que sufrí, en el mes de agosto de 1983 durante un partido oficial contra el Deportivo Quito, terminó con el sueño de ser transferido a otro equipo. La recuperación duró nueve meses, volví a disputar un partido oficial a los diez meses en el mismo equipo. Finalmente, luego de olvidar la dolorosa experiencia, decidí volver a buscar el éxito, curiosamente en el año 1988, recibo una propuesta para jugar en la ciudad de Toronto en el Canadá; la temporada en ese país duró cinco meses, desde el mes de mayo hasta septiembre, en ese

corto tiempo obtuve mas ganancias económicas que en los siete años en el fútbol ecuatoriano.

Uno de los errores del sistema deportivo, es considerar al aprendizaje de destrezas que permitan lograr fortaleza mental como un complemento del cual se puede prescindir, cuando, todo se inicia en la mente, si el deportista no logra visionar un objetivo, romper una marca; el entrenamiento físico y técnico no logrará mucho, trabajar en el entrenamiento mental, convencer al atleta que sus límites son los que el determine; es la clave del entrenamiento deportivo.

Cuántos niños y adolescentes mirarán por TV los partidos de fútbol y soñarán con ser un Messi, Ronaldo, Kaká, Nadal o cuántos otros soñarán con los grandes basquetbolistas de la NBA, sólo por nombrar dos deportes de los más conocidos y más desarrollados en el mundo, pero bien cabe la pregunta ¿Cuántos quedarán en el camino o cuántos estarán preparados para soportar las más variadas exigencias para llegar a la cima?

Los aciertos y los errores deportivos

No es bueno acertar siempre, es bueno equivocarse, sobre todo, cuando estamos intentando algo nuevo.

En muchas ocasiones al terminar el entrenamiento, observaba a un par de chicos pedir al utilero un balón. Invadido de curiosidad, decidí preguntar: “¿Para qué quieren la bola?”

Ellos me contestaron: “La usamos para quedarnos practicando algunos aspectos técnicos como el pase corto y largo, la recepción y control de la pelota en espacios cortos”. Estos dos chicos no eran considerados permanentemente para formar parte del equipo que competía los fines de semana.

Intrigado me quede observando el trabajo que realizaban, durante el tiempo que practicaron cometieron algunos errores producto del cambio de velocidad y precisión que exigían los ejercicios, era impresionante la actitud y ganas que demostraban, tratando de mejorar su capacidad.

Les pregunté: “¿Por qué lo hacen, por que se quedan practicando luego del entrenamiento?”

Y ellos contestaron: "Nos hemos dado cuenta que no jugamos siempre porque cometemos errores en la habilidad, cuando viene, una pelota rápida y fuerte, tenemos gran dificultad para controlarla, en muchas ocasiones nos apresuramos al trasladar el balón y terminamos chocando con el rival, nuestro objetivo es convertirnos en futbolistas profesionales antes de los veinte años, la única posibilidad es convertirnos en jugadores con pocos errores, estos nos hacen ver que debemos mejorar nuestra capacidad si queremos jugar en el plantel profesional".

Al poco tiempo fueron transferidos a un equipo de segunda categoría, regresaron a los cuatro meses; los informes eran muy alentadores, fueron considerados los mejores jugadores del equipo al que fueron transferidos, si bien no clasificaron al torneo nacional de esa categoría, se volvieron más agresivos en su juego y la posibilidad de jugar ya en el primer plantel se hizo evidente.

¿Y tú? ¿Te atreves a ser mejor, cambiar y probar hasta donde puedes llegar?

Si estás conforme con tu realidad, en muy poco tiempo alguien te superará, si no pruebas nuevas cosas, una nueva forma de regate, una nueva forma de control, no podrás avanzar en tu carrera, ten presente que cuando intentes cosas nuevas, fallarás; pero estos errores en poco tiempo te convertirán en un jugador con mayor capacidad, con jerarquía, o en un entrenador diferente. Además, ganar, acertar permanentemente es aburrido, te hace creer que eres invencible, cierras tu mente. No estar abierto a nuevas ideas a nuevas formas de entrenamiento es arrogante. Y la arrogancia, con seguridad te conduce al fracaso, a la derrota.

Muchos personajes han revolucionado el fútbol en su momento, ¿Cómo lo han hecho? Dándole un toque de originalidad al juego o a su técnica, prueba cosas nuevas. Adopta lo que funcione y desecha lo que no funcione. Ganarás mucho así. Las circunstancias del pasado cambian, así que adapta nuevas soluciones a los nuevos problemas. En la década de los sesenta predominaba un fútbol lento pero con gran habilidad y técnica individual, no importaba demasiado la táctica ni el sistema de juego. En la década de los setenta, ochenta y parte del noventa se le dio importancia a la preparación física, predominaba la

fuerza, la velocidad, la potencia y la resistencia, además se empezó a combinar estos elementos con los sistemas de juego mecanizados, en la actualidad se privilegia la precisión, la velocidad, el uso racional de los espacios de juego, la fuerza mental. La exigencia de conocimientos es cada vez mayor.

Los triunfos y los logros son experiencias del pasado, si sigues pensando que ese es el camino estas en una opción cómoda, has desarrollado tu zona de confort. Pero esa zona no es para tí. A veces esas antiguas experiencias son lo contrario a la creatividad a la originalidad. Probando nuevas metodologías, nuevos aportes, cosas nuevas puedes equivocarte, de hecho lo vas hacer y la gente odia que se la considere falible, se sienten vulnerables. ! Pero tú no! En la búsqueda de la eficacia de sorprender en la batalla competitiva probarás nuevas formas de hacer las cosas. Probarás y fallarás, probarás y fallarás, pero también acertarás y cada vez van a ser mayores las ocasiones que aciertes. ¡Y cómo! Descubrirás nuevos hábitos de pensamiento y aplicaras nuevas metodologías de trabajo que te ahorrarán días enteros de esfuerzo. ¿Has probado a buscar que alguien mejore tu fortaleza mental y la de tus dirigidos? ¿Has probado a cambiar tu manera de dirigirte a los que te rodean? ¿Has tratado de crear un estilo de juego que revolucione el deporte actual?

Equivocarse es bueno

A la gente en cualquier ámbito y en el deporte en particular le preocupa sugerir ideas, pensando que son estúpidas o por lo que puedan pensar los demás. Quizás ya hayas asistido a alguna reunión en la que a raíz de una original idea, o tal vez tu mismo aportaste con una visión diferente a la acostumbrada, en lugar de escuchar que sugerencias como las tuyas son las que conducen a soluciones novedosas, las personas o compañeros permanecen en silencio mirando a otro lado o al líder a ver qué opina. Son la manifestación de una antigua forma de actuar que intenta conservar lo poco que tiene. Los innovadores estamos expuestos al ridículo, a la burla y al esceptismo, ¡que no te afecte!

Es sorprendente y estupendo encontrar deportistas que se equivocan y buscan cosas nuevas. Los deportistas que aciertan una y

otra vez está anclada en el pasado y es inflexible; pero tu no. Prueba, prueba y prueba, fallarás muchas veces; pero, conseguirás aciertos sorprendentes. Encontraras nuevas maneras de hacer las cosas que compensarán con creces tus pruebas fallidas y te dará una gran ventaja competitiva. ¡Empieza equivocándote y verás, cómo de repente, todo es posible!

Las distintas disciplinas deportivas te enseñarán permanentemente a través de los triunfos y las derrotas de los aciertos y los errores, que nadie es invencible. Para mantenerte más tiempo como vencedor, pisa terreno desconocido. No intentes ser infalible. Los deportes son azarosos y no hay forma de saber qué es lo que puede pasar; pero tienes más posibilidades de que el resultado sea extraordinario cuando has probado muchas más cosas antes de la competencia, dándole poco margen al azar.

Asume riesgos busca innovar permanentemente y obtendrás el campeonato, tendrás un gran futuro. No puedes equivocarte, el mundo no se cae por eso. Ganarás una experiencia brutal en poco tiempo y darás con nuevos descubrimientos que te dejarán muy por delante del resto. Hay muchos equipos que sorprendieron por un estilo de juego diferente, al poco tiempo los rivales aprenden como contrarrestar ese estilo, y lo empiezan a vencer, el entrenador inteligente e innovador debe crear alguna variante en ese estilo o buscar una nueva identidad de juego; igual sucede con los jugadores, durante cierto tiempo sorprende su estilo, su habilidad, o su velocidad, paulatinamente su juego se vuelve predecible, si este no cambia ese estilo será reemplazado por otro que creó un estilo diferente. Las instituciones deportivas pasan por el mismo proceso, por lo cual, deben reinventarse cada cierto tiempo para mantenerse vigentes.

Lo positivo de las críticas.

Samuel Beckett decía: "Equivócate, equivócate otra vez. Pero equivócate mejor." Es fácil obtenerelogios y reconocimientos de los demás. Sólo tienes que preguntar a las personas que te rodean o son cercanos a tí y te responderán lo que quieressoir. Lo mas probable es que se muestren amables en lugar de críticos, muy pocos de los que te

rodean, hablarán con sinceridad sobre tus errores y lo vulnerable que eres.

Así, después de resultados malos o mediocres, escucharás que los responsables son otros y no tú, te ayudarán a autoengañoso, te obligarán a pensar que tu tarea es acertada, únicamente porque los demás te lo han dicho. Pasamos por alto los errores y nos acostumbramos a escuchar solo lo que nos interesa, cuidado con esa trampa.

Es probable que tú trabajo este bien. Pero puede mejorar para llegar a ser excelente, los resultados serán los triunfos, los campeonatos. Empieza cambiando tu forma de preguntar a los demás, lo puedes hacer así: ¿Cómo podría mejorar lo que estamos haciendo?

Las críticas son valiosas y llamativas, son una información valiosa, te dan conocimiento que los más cercanos no se atreven a darte o no están viendo lo que está mal. Las críticas te dicen exactamente por donde ir y además son gratis. Lo mejor de éstas es que no tienes que pagar por una valiosa información en forma de crítica.

Muchas ocasiones hemos sido testigos del comportamiento de entrenadores, jugadores, dirigentes, árbitros y periodistas, que no variaron su forma de ser, en el fondo tenían miedo de cometer errores. Nunca estuvieron dispuestos aprender algo nuevo y aplicarlo, lo único que hicieron es aplicar la misma receta, la cuál, muchas veces no dio resultados, no progresaron y se estancaron. Al final, fueron relevados por otros que aplicaron nuevas visiones y metodologías de juego. ¿Tú eres de éhos que está dispuesto a reinventarse, a aplicar nuevas opciones?

Nunca tengas miedo a cometer errores. Aprenderás mucho de ellos en el camino, el aprendizaje es gratis ¿Qué más quieres? Los errores y el consiguiente aprendizaje son los que llevan a lograr tus objetivos, a triunfar.

Thomas Edison, el inventor de los focos eléctricos dijo: "Cuando empecé, cada uno de los 200 experimentos con focos que no funcionaron, me enseñó algo que probé en el siguiente intento".

Benjamín Franklin afirmó algo parecido: "yo no me he equivocado, lo que pasa es que he tenido 10.000 ideas que no han funcionado".

Los personajes deportivos que alcanzaron sus metas y fueron considerados los mejores, entendieron muy bien que los errores e intentos fallidos son la esencia del éxito. No obtienes nada si repites lo anterior, obtienes más de lo mismo; pero si intentas un nuevo regate o una nueva estrategia, un nuevo estilo de juego, un movimiento diferente dentro campo de juego, aportas al mismo deporte, así te acercarás aún más al éxito.

Personalmente, hace algunos años atrás empecé a reinventarme, curse la Maestría de Psicología Deportiva, los nuevos conocimientos me dieron la oportunidad de aplicar cosas diferentes, para mejorar el rendimiento de los deportistas a mi cargo, adicionalmente, me dio una posibilidad de escribir y desarrollar esa posibilidad de plasmar en palabras mis experiencias futbolísticas desde el punto de vista psicológico. Empezar a adquirir el hábito de escribir, al principio fue muy incómodo, pero paulatinamente se transformó en una actividad divertida.

La información que he ido obteniendo en muchos textos de diferentes autores, me ha permitido crear un website, su dirección es: www.shubertcarrera.com, estimado lector, al visitar esta página usted encontrará mucha información interesante para su vida deportiva. El descubrimiento de estas nuevas facetas personales ha sido gracias a no tener miedo a probar cosas nuevas.

Indiscutiblemente, lo importante no es equivocarse, sino hacer cosas nuevas. En la actualidad las instituciones deportivas buscan profesionales con iniciativa, propositivo, no les importa si se equivoca saben que el fracaso contribuye al éxito.

Selección de jugadores. Diagnósticos APV

Hace ya bastante tiempo, las labores de observación de futbolistas jóvenes en torneos deportivos preparados al efecto para captar jugadores de menor edad, permitieron adoptar un sistema de valoración muy elemental, que resultaba sencillo, aséptico y muy fácil de llevar a cabo. No se llenan cuadernos con cualidades específicas de los futbolistas evaluados, no plasmaba ningún detalle de virtudes y defectos, no comparaba a los jugadores entre sí, no importaba en una primera observación si los niños manejaban la pierna derecha o la

izquierda, si tiraban a puerta con eficacia o remataban a gol de cabeza. En edades inferiores a los 14 años es muy difícil llegar a definir las potencialidades explícitas de los jugadores por su continua espontaneidad, siendo muy fácil cometer errores de apreciación. Ya hemos comentado en otras ocasiones que al buen futbolista lo descubre cualquiera que vea fútbol con asiduidad. Sin embargo, es más difícil vislumbrar esas virtudes ocultas en jugadores poco expresivos en el campo, aquellos que por su timidez no realizan manifestaciones llamativas. Resumiendo, en esta fase inicial de captación, mis observaciones se sintetizaban con tres signos de valoración: (+); (-); y (#).

Con esta simplicidad, se podía distinguir en una captación masiva de futbolistas los que tenían potencial, los que no lo tenían y aquellos que eran susceptibles de nuevas pruebas para definir mejor sus posibilidades. A los jugadores con cualidades positivas se les asignaba el signo (+). Tampoco se condiciona su función en el campo, aunque valoraba muy positivamente la circunstancia de que el jugador retuviera mucho balón, tomase iniciativas con frecuencia, fuera muy activo y se relacionase, con facilidad, con los compañeros. Por el contrario, los que adolecían de movilidad, no aportaban unas habilidades razonables, se relacionaban mal con los compañeros o se inhibía de labores de equipo, o no destacaban especialmente en aspectos físicos o técnicos los calificaba con el signo (-). Las dudas las señalaba con (#), sabiendo que en próximos partidos los enfrentaríamos a todos los dudosos y aclararíamos más los comportamientos futbolísticos. Por supuesto, unos acababan pasando al grupo de (+) y el resto se quedarían ya definitivamente con (-). En suma, este proceso tan elemental, practicado en observaciones masivas y con muy poco tiempo para otro tipo de disquisiciones sirve para hacer un "diagnóstico a primera vista" de los futbolistas en proceso de prueba.

En el mes de enero han empezado los primeros partidos de pretemporada para conocer a los equipos y sus plantillas. Las aficiones conocen a nuevos jugadores de sus equipos y el sistema reseñado serviría para tomar criterio. En realidad, no se necesitan demasiados datos para tener una primera aproximación de las cualidades de los

nuevos jugadores. Por tanto, ya en el primer partido y de una manera elemental podemos establecer nuestro diagnóstico a primera vista:

- (+) Este futbolista me gusta.
- (-) Este futbolista no me gusta.
- (#) De este futbolista me gustan algunas cosas y no me gustan otras.

Con muy pocas apreciaciones fijamos un criterio rápido. Es una manera aséptica que no requiere de mucha información previa. Más adelante vendrá la competición, los partidos en casa y fuera de ella, los enfrentamientos más complicados del calendario, todo ello nos llevará a unos análisis más detallados de potencialidades, virtudes y defectos. Ya digo que esta primera aproximación de gustos no nos obliga a poner la lupa, es una mera utilización práctica de nuestra inteligencia futbolística. Más bien, diría yo, es la intuición que funciona con ese "primer golpe de vista", por supuesto sujeto a confirmaciones más objetivas. Y tratándose de jugadores formados, hechos y derechos, hacer una primera lista con dichos signos será muy interesante contrastar al final de la temporada.

Y lo que más me gusta, es que se trata de un sistema inocuo, inocente, sin trascendencia vital, de fácil rectificación si viene al caso. De esta manera, un jugador no se queda con rótulos o identificaciones que suelen ponerse a los futbolistas al principio de las temporadas, valoraciones denigrantes o excesivamente superlativas como "Ese es un superdotado"; "Impresentable"; "No sabe nada"; "¿Dónde han encontrado a éste?"; "Este es un crack", y un largo etcétera de nominaciones prefabricadas. Desde luego, este diagnóstico elemental y rápido no pretende equipararse con un protocolo de una mayor precisión y especificaciones de los tres modelos fundamentales de futbolistas que siempre distingo:

1. Los que juegan a la pelota;
2. Los que corren al fútbol ;
3. Los que juegan al fútbol .

Sin embargo, es una herramienta eficaz de fácil utilización. Prueben el método, por favor, guarden las evaluaciones hasta final de temporada y realicen por entonces un nuevo diagnóstico para comprobar si les funcionan los análisis a primera vista. Y lo hagan sin ningún complejo; porque yo creo en las enseñanzas del maestro

Suzuki Roshi: "En la mente del principiante caben muchas posibilidades, en la del experto, muy pocas".

Instituciones pequeñas, resultados extraordinarios

Ahora bien, pensemos que un futbolista, un atleta, un basquetbolista al cual se le han descubierto sus talentos, puede ser bien guiado hasta el más alto rendimiento deportivo si proviene de un pequeño pueblito, una villa muy pequeña en una ciudad, de una escuela o un club, pero en lo que respecta a deportes de conjunto ¿Hasta dónde se puede llegar? ¿Tienen los clubes de ciudades pequeñas, o los de barrios de las grandes ciudades las mismas posibilidades que los grandes clubes de llegar al más alto nivel competitivo?

Para analizar ésto deberemos tener en cuenta los siguientes parámetros:

- 1) Niveles que se pueden alcanzar:
- 2) Aspectos perjudiciales de una pequeña institución.
- 3) Posibilidades económicas-financieras
- 4) Formación y Compromiso de los directivos.
- 5) Apoyo de la población o barrio.
- 6) Profesionalidad de los entrenadores.

Niveles que se pueden alcanzar:

Local o zonal: se refiere a las competencias en una misma ciudad o localidades vecinas que generalmente se aúnan en asociaciones.

Regional o provincial: es la competencia con ciudades más lejanas que abarcan una determinada región o provincia.

Nacional: es cuando la competencia abarca toda la nación.

Internacional: es la referida a competencias con equipos de otros países.

Aspectos perjudiciales de una pequeña institución.

Escasa cantidad de niños y jóvenes que practican la actividad lo que impide tener una gran base para que lleguen una mayor cantidad de deportistas con grandes capacidades.

Pocas personas que se puedan dedicar de lleno o pocos recursos para contratar profesionales.

Los adolescentes al llegar a edades juveniles y adultas con alto porcentaje de deserción por problemas de estudios, trabajo y en el caso de la mujer por embarazo (A veces no se produce deserción pero si discontinuidad).

Posibilidades económicas-financieras

Ninguna duda que estas posibilidades no sean las mismas, como en varios órdenes de nuestro país, en los clubes de grandes ciudades de las que pueden tener los pequeños clubes de pequeñas localidades.

Esta diferencia se nota especialmente en la falta o escasez de recursos económico-financieros; porque el apoyo económico-logístico de los entes oficiales es poco o casi nulo, no existen empresas que quieran gastar dinero

Formación y compromiso de los dirigentes deportivos.

Esta es otra debilidad que encuentro: la falta de preparación de los dirigentes deportivos genera que generalmente en muchas de las pequeñas instituciones deportivas los que integran las comisiones son personas que dedican gran parte de su tiempo libre a gestionar la marcha del club; pero que no se han dedicado a perfeccionarse en esta tarea.

Entonces integran la comisión el papá de la joven o el individuo que practica algún deporte, ex jugadores de fútbol que quieren a la institución, el jubilado que no sabe qué hacer y se mete a colaborar, el pariente o amigo del presidente que entró para dar una mano, muchas ocasiones individuos audaces que en base a halagos y conductas condescendientes alcanzan a ocupar posiciones ejecutivas, todos con mucha buena voluntad; pero sin los conocimientos necesarios para la dirigencia deportiva.

Pero si esa mala formación se suple con un verdadero compromiso de los directivos en apoyar las actividades, la planificación se fortalece y puede llegar a buen destino.

Apoyo de la población o barrio.

Es importante el apoyo de la población o barrio, tienen que sentirse comprometidos con el objetivo trazado y de esa forma apoyar incondicionalmente y constantemente en las competencias, brindando su aliento y acompañando en los viajes que se deban realizar.

Profesionalidad de los entrenadores.

En este ítem la responsabilidad que les compete directamente a ellos. Si el o los entrenadores trabajan con profesionalidad, disciplina, una buena planificación y organización el objetivo trazado será exitoso. A esto debemos sumarle paciencia (es uno de los puntos más importantes especialmente cuando se trabaja con niños), continuidad (sin prisa pero sin pausa), trabajo (no hay otro sustituto, cuanto mayor sea, más resultados se obtendrán), espíritu de equipo (todos deben trabajar en forma mancomunada directivos-entrenadores-jugadores-público) y grandeza (al competir debe haber grandeza moral para afrontar las adversidades")

Analizando todos estos puntos se podría decir que es muy difícil llegar a un alto nivel, pero yo sostengo y afirmo que no es imposible, siempre que se encaren los objetivos institucionales y la posterior tarea con seriedad y responsabilidad, planificando un trabajo a largo plazo.

¿Qué tiempo puede llevarnos conseguir esos objetivos?

La experiencia realizada en el Club Sportivo Belgrano de Oliveros (un pequeño pueblo de cerca de 4 000 habitantes), Provincia de Santa Fe, República Argentina con el básquet femenino comenzando con niñas de 8 a 12 años categoría mini básquet en la Asociación Rosarina y al cabo de 5 años de trabajo la institución lograba el ascenso en la división superior.

Con la base de esas jugadoras sumado a una tarea permanente en las divisiones formativas al cabo de 10 años de trabajo se participa en la Liga Nacional (con todas jugadoras formadas en las divisiones formativas) durante 2 años en el nivel "B" para ascender al nivel "A" (trayendo una sola jugadora foránea) y pelear al año siguiente la clasificación en Cuartos de Final empatando el segundo puesto en la zona (dos clasificaban a semifinales) y quedando afuera por diferencia de goles. Participaban en el torneo 12 equipos de Rosario, Buenos Aires, Mendoza, Paraná, Córdoba, todas grandes ciudades y entre ellos el equipo de nuestro pequeño pueblo.

Si bien no se llegó al objetivo final de lograr el campeonato en cuanto a resultados se refiere, este proceso aseguro la participación de

igual a igual con los equipos de todo el país llegando a un alto rendimiento deportivo a pesar de todos los inconvenientes que se pueden presentar.

Por lo tanto creo y aseguro que aún, trabajando en pequeños clubes de pequeñas localidades o barrios de grandes ciudades se puede realizar un trabajo profesional y educativo que lleve al conjunto hasta los niveles más altos de competencia deportiva.

Sirva este tema de ejemplo para quienes comienzan sus trabajos en pequeñas instituciones y piensan que no se pueden lograr objetivos de importancia.

Como **conclusión**, una historia que leí alguna vez y que me sirve de inspiración cuando planteo mis objetivos: "Dicen que en una competencia de lanzamientos de arco y flecha, para ver quién la lanzaba más lejos, ganó el indio que apuntó al sol"

El pensamiento psicológico de Mourinho

Mourinho en su libro "Mourinho, por qué de tantas victorias" nos entrega su modelo de pensamiento futbolístico cuestionando a lo largo del paseo de éstas páginas al pensamiento futbolístico convencional, con su metodología basada en: capacidades condicionales, volumen, picos de forma, recuperación, entrenamientos de conjunto.

Su primer mandamiento ubica al modelo de juego como primer fundamento del modelo de entrenamiento del conjunto.

"Se entrena como se juega", de ahí la importancia del entrenamiento y de que la metodología esté subordinada al modelo de juego, es decir, a cómo se quiere jugar, en el entrenamiento se van adquiriendo los hábitos de decisión en el día de la competencia. Él no entrena para correr, sino para jugar. Sus equipos están organizados tácticamente y las preocupaciones técnicas, físicas y psicológicas son consecuencia del modelo de operar adquirido en el entrenamiento.

"Siempre, he considerado que todas las actividades que generemos estarán enfocadas, partiendo inicialmente de la idea de juego que rige en el equipo. Para ello el camino a seguir para el desarrollo de cualquier tarea es conocer los medios técnicos y tácticos que tenemos a nuestro alcance (conocimiento del futbolista) y

estructurarlos racionalmente, desde el contexto de la competición. Dichas actividades estarán focalizadas a conocer los diferentes mecanismos del juego, y lo más relevante: dando sentido al mismo”.

¿Qué otros factores podemos evocar? En primer lugar, una serie de cualidades de liderazgo, entre las que figura de modo preeminente, la capacidad de concebir un proyecto de acción y de transmitir a un grupo de ejecutantes, motivándoles, la imagen de ese proyecto. Los líderes imaginan el proyecto y sus variaciones, haciendo partícipes a los ejecutores, el proceso no es sólo la transmisión de información y sus estrategias de aplicación, sino también la transmisión de un imaginario disciplinado de las metas del proyecto que sea flexible para permitir ciertos desvíos. En los equipos dirigidos por Mourinho, ese imaginario se puede llamar gimnasia de la previsión mental. Hay que recordar que si el cerebro humano representa el cuerpo al que está ligado en todos sus aspectos (estructura muscular y esquelética y sus movimientos), el imaginario de los ejecutantes así inspirados ejecuta simulaciones del cuerpo en movimiento. Parte de ese ejercicio mental se automatiza con el hábito y se transforma en intuición motora.

En segundo lugar, el proceso requiere inspirarse en una creencia y en una voluntad, sobretodo en ésta última: La voluntad de conseguir el mejor resultado. Uno de los secretos de esta inspiración pasa por construir una narrativa capaz de dar al proyecto un significado que trascienda las derrotas o victorias, estimulando al grupo. El deseo de superar obstáculos, como es evidente, y el deseo de recompensa que sigue, provocan un estado de ánimo, una emoción social que es el resultado de una curiosa mezcla entre el espanto y la admiración, provocada por su oposición con la virtud (virtud como destreza o habilidad).

Arsene Wenger. El trabajo y la visión psicológica

Uno de los más exitosos entrenadores a nivel mundial es el francés Arsène Wenger y es considerado según la Federación Internacional de Estadística y Resultados (IFFHS) como el 3º Mejor Entrenador de todos los tiempos; no obstante, no todo fue fácil para este gran entrenador quien además ostenta el grado de Licenciado en Economía por la Universidad de Estrasburgo y Doctor Honorario por

la Universidad de Hertfordshire. Wenger debutó como futbolista profesional a la tardía edad de veintinueve años en 1978 luciendo la los colores del RC Estrasburgo de su país, y aunque levantó al año siguiente la copa de la Liga Francesa, no tuvo mucho protagonismo en el equipo, donde jugó sólo en tres oportunidades. Después de algunos años no muy fructíferos, obtuvo en 1981 el diploma de Entrenador de Fútbol y fue nombrado entrenador del equipo juvenil del RC Estrasburgo. Al desvincularse de su primer club llegó a dirigir al AS Nancy en una etapa muy poco auspiciosa, hasta que fue nombrado técnico del AS Mónaco, club al que llevó a ganar la Liga Francesa en 1988 y la Copa de Francia en 1991. No obstante, en 1994 fue despedido tras finalizar la liga en novena posición, situación que lo llevó a aceptar una oferta del club japonés, Nagoya Grampus Eight, al cual dirigió por año y medio, tiempo en el cual logró el doblete al levantar la Copa del Emperador y la Supercopa de Japón en 1996.

Pero es desde el 30 de septiembre de 1996 en que nace la leyenda cuando la dirigencia del Arsenal de Inglaterra decide apostar todo por el proyecto a mediano y largo plazo de Arsène Wenger, quien aún era un célebre desconocido en tierras británicas. Pero la experiencia y sagacidad que había adquirido le permitió al flamante técnico francés logró en su segunda temporada frenar al Manchester United, club que venía ganando todo a su paso; y es así que en la temporada 1997/1998 logra el doblete al ganar la Premier League y la FA Cup. Es desde esa temporada en que nace la rivalidad con el técnico del Manchester United, Alex Ferguson, rivalidad que lejos de ocasionarle problemas, le ha ayudado a evolucionar en su pensamiento y en la manera en que concibe al fútbol. El Arsenal bajo la batuta de Wenger ha ganado once títulos oficiales: tres Premier League, cuatro FA Cup, dos FA Charity Shield Supercopa de Inglaterra y dos FA Community Shield Supercopa de Inglaterra.

Pero, lo que en realidad quiero decir, es que Arsène Wenger marca el inicio de una historia sin igual en el fútbol convencido del concepto de fútbol total, en donde los jóvenes son los artífices de una época dorada.

Con frecuencia la prensa inglesa le ha reclamado a Wenger el hecho de tener en su plantilla a pocos jugadores ingleses, no obstante

los dirigentes del club londinense realzan y reconocen el trabajo realizado por él, puesto que no es para nada fácil elegir a un adolescente extranjero y formarlo bajo los conceptos del fútbol total, normas del buen fútbol e introducirlo en un régimen disciplinarlo de buenos hábitos de comportamiento de un atleta profesional. El proyecto de Wenger es a mediano y largo plazo, y eso le está conviniendo mucho al fútbol inglés, ya que gracias al paciente trabajo del técnico francés es que la selección inglesa puede tener en sus filas al delantero más rápido del mundo, Theo Walcott, y contar muy pronto con otra joya como lo es el técnicamente completo mediocampista, Jack Wilshere.

El buen trato de balón que muestran los jugadores del Arsenal en cada partido ha originado que el equipo adopte el apodo de "La Sinfónica de Londres". Apodo más que justificado hacia un equipo que bajo la dirección de Wenger practica el ya casi extinto Fútbol Total, y es que el Arsenal solventa su juego en la precisión, en donde cada gol conseguido es consecuencia del despliegue de los jugadores como grupo, claro está, Wenger ubica a sus jugadores en la estructura táctica del Arsenal permite el juego colectivo a la par que origina espacios para el lucimiento individual, algo que en su momento aprovecharon Dennis Bergkamp, Thierry Henry y Alexandre Hleb y, que ahora aprovechan Fàbregas, Nasri, Walcott, Wilshere y Eduardo da Silva. Cabe mencionar que no existe hasta ahora historia alguna de algún acto de indisciplina cometido por un jugador gunner bajo la dirección de Wenger. La preparación psicológica implantada en la formación de los jóvenes deportistas, ha alcanzado resultados extraordinarios permitiéndoles jugar y rendir como lo hacen jugadores de mayor trayectoria y experiencia. De todo lo que Arsène Wenger hace gala en su trabajo, su psicología deportiva es lo más brillante. Eso es lo que marca la diferencia entre un técnico cualquiera y un gran técnico.

Arsène Wenger, es considerado como el técnico perfecto para cualquier jugador en formación: no menosprecia, no grita, tiene liderazgo, no vocifera, domina varios idiomas para poder fraternizar con sus pupilos, tiene tacto para con la prensa, carga con la responsabilidad escénica y, por sobre todo, sabe motivar.

Wenger ha sido de gran ayuda en el área financiera, es considerado un alivio para el club contar con un entrenador de su categoría en estos momentos de recesión en la economía mundial, ya que la institución no gasta las exorbitantes cantidades de dinero que gastan otros equipos como el Chelsea, el Manchester United, el Barcelona, el Real Madrid, el Milán o el Bayer Munich en reclutar jugadores, puesto que el trabajo en divisiones menores está muy bien dirigido por Wenger que el club es autosuficiente al momento de encarar algún problema de plantilla, como por ejemplo la ida de alguna estrella, como es el caso de Thierry Henry, quien al marcharse al Barcelona dejó un enorme vacío en el equipo, vacío que es llenado de buena forma por un jugador que aún adolescente fue traído por Wenger a Londres. Hablo del togolés, Emmanuel Adebayor, quien ha sido considerado por la Confederación Africana de Fútbol como el mejor jugador africano de 2008.

El interés de Wenger en la psicología deportiva se evidencia cuando él les obliga a leer un mensaje de motivación preparado por el equipo de psicólogos que trabajan bajo sus órdenes antes de los partidos, este documento incluye frases como:

“Tengan una creencia inamovible de que podemos lograr nuestros objetivos”.

“Todos deben tomar las mejores decisiones para el equipo”.

“Debo mantenerme humilde y con los pies en la tierra como jugador y persona”.

“Debo mostrar un espíritu de ganador en todas las cosas que quiero alcanzar”.

“Un equipo es tan fuerte como lo son las relaciones entre sus integrantes”.

Wenger está convencido que la mayoría de los jóvenes, que recibe en su academia del Arsenal, traían las condiciones físicas para ser exitosos en esta carrera. La diferencia, según el francés, era qué tan fuertes podían ser mentalmente para aguantar los sacrificios y superar las adversidades de un deporte tan exigente.

El trabajo, la filosofía de Wenger nos impulsa a introducir en la fase formativa y en las escuelas de fútbol sólo a personas íntegras que no sólo puedan enseñarle los secretos del fútbol a los menores; sino

también con capacidad para enseñarles a desarrollar la inteligencia emocional y el respeto hacia al juego limpio y a su vida profesional, a su vida privada; es decir, que se seleccione sólo a los profesionales con formación sólida y que acrediten el haber tenido estudios especializados.

Capítulo 5

Coaching emocional

“No nos damos cuenta del poder que tenemos hasta que comenzamos a utilizarlo”

La razón por la cual la especie humana ha sobrevivido, es porque el hombre primitivo tenía la capacidad de tomar decisiones, frecuentemente, en milésimas de segundo para diferenciar las situaciones en las que podía obtener una presa de las que pasaba él a ser la presa potencial.

Pese a la evolución de la especie humana, hay algo que no ha cambiado ya que el hombre moderno:

- 1- Analiza en forma constante y sin ser consciente, el grado de peligrosidad del lugar en el que se encuentra y el nivel de amenaza o de acogida de las personas que lo rodean.
- 2- Juzga a las otras personas desde la primera impresión.
- 3- Toma decisiones basándose en estas percepciones.

Estas capacidades son emocionales, por lo que no cabe duda que las emociones sean mecanismos esenciales de conducta que nos ayudan a reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados y nos permiten:

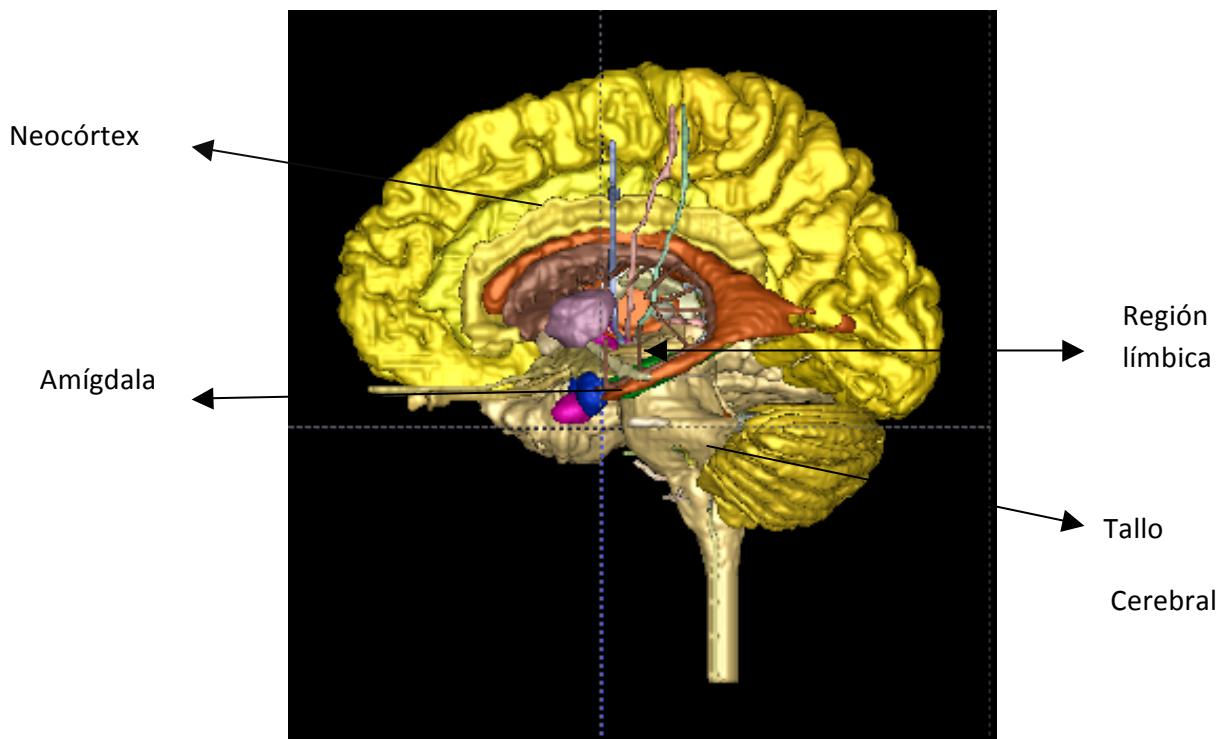
- 1- Evaluar las emociones de las personas que nos rodean.
- 2- Sentir el contexto, el ambiente en que nos encontramos.
- 3- Tomar decisiones rápidamente.
- 4- Comunicarnos de forma no verbal con otras personas.

Podríamos decir que la inteligencia emocional nos alerta instantáneamente de la proximidad de un peligro. Esta velocidad es posible gracias a la existencia de un área del cerebro a la que llamaremos “cerebro emocional”, para diferenciarlo del “cerebro racional” neocortex donde, por así decirlo, reside el razonamiento y la lógica.

Para que exista un comportamiento equilibrado, es imprescindible una comunicación adecuada entre ambos cerebros el lógico y el emocional. La intervención del circuito emocional es esencial para el pensamiento eficaz, tanto para tomar decisiones inteligentes como para pensar con claridad y obtener los resultados que se desean. Los sentimientos nos orientan en la dirección adecuada para obtener el mejor provecho en las posibilidades que nos ofrece la fría lógica.

Esquemáticamente se puede hablar de 3 zonas o funciones cerebrales: corteza cerebral o neocorteza, cerebro límbico o emocional y tallo cerebral o de supervivencia.

Representación de la estructura cerebral



Las emociones operan como mediadoras entre la parte más primitiva, donde está la amigdala, su función básica es asegurar la supervivencia y la corteza cerebral donde se toman las decisiones. Si no tuviésemos mediación por parte de las emociones, que dicho sea

de paso están conectadas con el sistema nervioso autónomo, no existiría una ética en nuestro accionar. Es decir actuaríamos conducidos por nuestros instintos más básicos y ante una situación vivida por nosotros como peligrosa podríamos reaccionar de maneras muy agresivas.

Es importante el equilibrio y constante interacción entre estas tres zonas. Podemos por diversas causas estar bloqueados en alguna de ellas sin tener acceso a las otras, lo cual puede traer diferentes trastornos, no sólo en lo que se refiere al aprendizaje sino en cualquier aspecto de nuestras vidas.

Llamaremos Inteligencia Emocional a la capacidad del ser humano de evaluar acertadamente el medio en que se encuentra para interpretar el rol de las otras personas que interactúan con él y la valoración de sí mismo, no sólo como individuo sino también en la interrelación con ese medio.

A diferencia de la inteligencia lógico matemática, expresada por el coeficiente intelectual, la inteligencia emocional se desarrolla a lo largo de la vida, con las experiencias vivenciales de cada deportista y también puede desarrollarse ejercitándola se la puede aprender. Para eso existe el Coaching deportivo ¿Pero y de qué sirve desarrollar la inteligencia emocional en los deportistas?

Un deportista apela constantemente a su inteligencia emocional, como el hombre primitivo está constantemente tomando decisiones en milésimas de segundo y de esas elecciones depende el resultado de su juego, en estas decisiones cuentan diferentes aspectos:

1- Aspectos racionales: Tales como entender el juego en todos sus aspectos técnico-táctico-estratégicos.

2- Aspectos corporales: como el entrenamiento físico, la alimentación y el descanso.

3- Aspectos emocionales: como la orientación al logro de los objetivos, la competitividad, la identificación de valores del deporte y los personales, la autovaloración, el trabajo en equipo, el liderazgo, la empatía, el control de las reacciones y emociones negativas, etc.

Desde el Coaching deportivo interpretamos al ser humano como una coherencia entre su cuerpo, sus emociones y su lenguaje, que se

relaciona con su dualidad lo que el ser humano deportista dice a los demás y lo que se dice a sí mismo.

Hablamos de coherencia porque entendemos que, si bien, los tres dominios están claramente diferenciados también están fuertemente relacionados.

A cada emoción corresponde una corporalidad y un lenguaje determinado. Basta con ver por televisión las declaraciones de los deportistas cuando ganan o cuando pierden y veremos esa coherencia en sus cuerpos, emociones y en lo que están diciendo. Es más, muchas veces podemos intuir el resultado de un partido por las declaraciones previas o por la corporalidad del equipo o del deportista cuando sale a la cancha.

Las emociones

Las emociones son disparadores a la acción, cuando una persona percibe algo que le genera alguna emoción, el cerebro, movido por esa emoción, produce sustancias químicas que inducen a la persona actuar en consecuencia, para todas las emociones hay neurotrasmisores particulares. Las emociones son un sistema de navegación automática que nos ayuda en la toma de decisiones, en los razonamientos, en los aprendizajes, en los procesos de memorización, en la concentración y nos sirven para evaluar el medio ambiente que nos rodea para reaccionar de forma adaptativa.

El miedo, por ejemplo genera que el cerebro disponga al cuerpo a huir el enojo, a luchar y así cada emoción provoca una disposición a diferentes acciones. Estas sustancias que produce el cerebro son, denominadas neuropéptidos y sirven de alimento a las células corporales.

Las emociones son particulares para cada individuo, vale decir que ante un evento determinado, una persona puede sentir miedo, desafío o indiferencia. Estas emociones se disparan de acuerdo con la valoración que hace el individuo de lo que está ocurriendo, a esa evaluación la llamaremos juicios.

Estos juicios varían con cada individuo y se relacionan con la forma que esa persona tiene de observar el mundo. Los juicios son formas de interpretar y valorar lo que ocurre y también las personas.

Esta forma de observar el mundo es la llave del mundo emocional de la persona, desde allí juzga lo que es bueno y lo que es perjudicial para ella, lo que considera posible de lograr y lo que entiende que es imposible e influye directamente en los resultados que podrán obtener. Esta forma de observar no sólo se constituye en las personas sino también en los equipos y organizaciones humanas y generan un estado emocional colectivo que puede posibilitar o impedir el logro de los objetivos que se desean. En el Fútbol, somos constantemente confrontados con diferentes situaciones, con problemas, ante estos, tomamos decisiones que traen consecuencias, estas se viven con un acompañamiento emocional. Si la decisión conlleva consecuencias negativas, nos sentimos mal, nos enfadamos, tenemos miedo o nos frustramos. Si las consecuencias dan buenos resultados, vamos a sentir alegría, placer; básicamente, siempre existe una relación emocional.

Hay dos hechos relevantes en el fútbol que son más importantes que la parte estrictamente técnica del juego. El juego mental. Y más allá de éste, las emociones.

El juego mental de cada jugador de fútbol, su lucha interior. Una mirada hacia dentro, desde fuera, el partido con uno mismo. Tu yo, contra tu otro yo. En el fútbol, además del partido que juegas, hay un partido interior. En este partido se enfrentan el yo que juzga (el padre) con el yo adulto (el que ha aprendido a jugar al fútbol). Este partido, generalmente y según mi experiencia, es el que determina el resultado del partido. El yo que juzga, siempre está encima de tus errores. Y el fútbol, es un deporte por definición de errores. Controlar, manejar, conocer el yo que juzga, es lo que te hará un jugador diferente. Es lo que te hará entrar en una fase del juego que es conocida por cualquier jugador de fútbol. Es el estado de Flow. Todo te sale. Todo lo que intentas tiene éxito. Encuentras lo que buscas. Entras como en una especie de estado de trance. Eres consciente de que todo te sale, pero no sabes por qué. Has encontrado la vía para enfocarte en el aquí y

ahora del juego, no juzgas, no piensas sólo actúas de acuerdo con la situación competitiva.

En el fútbol como en la vida la satisfacción proviene de estar presente en el aquí y ahora, no sólo cuando las cosas son de nuestro agrado. La capacidad de focalizar nuestra atención en lo que sucede justo en ese momento, te da la oportunidad de dejar de preocuparte, de tener miedo de ganar o perder. Por supuesto, esta capacidad te permite entrar en el estado de flow.

Los resultados son consecuencia directa del tipo de observador que el deportista es en ese preciso momento, de lo que cree poder lograr y de lo que entiende como imposible para él, esta forma de mirar su mundo y de juzgar, influye directamente en su emocionalidad y puede convertirse en un círculo vicioso, su dualidad le permite mantener un diálogo contradictorio, en la mente existe uno que le dice no puedes, en consecuencia, actúo de forma tal que no puedo por lo tanto me demuestro a mí mismo que era verdad que no podía, lo que genera que emocionalmente, me sienta derrotado y que piense que posiblemente no pueda y el otro que le dice si puedes lograr resultados, ya antes lo hiciste, lo que genera que actúe en consecuencia y lo logre.

Cuando el deportista está con emociones positivas, el círculo se vuelve virtuoso, es decir, posibilita el logro de objetivos cada vez más importantes y extraordinarios.

Volvamos a los juicios, como dijimos, son evaluaciones por lo tanto pertenecen a quien evalúa y no a lo que es evaluado, la valoración es subjetiva y depende de aspectos cognitivos del deportista, esto es fácil de distinguir cuando los juicios difieren dentro de un equipo; pero cuando estos juicios son comunes a todos o por lo menos a la mayoría, suelen ser tomados como verdades inamovibles, como propiedades de la persona o del hecho o de la cosa que está siendo juzgada.

Cuando eso ocurre en un equipo lo limita, y cuando ocurre con las personas del equipo o las que se relacionan con él, las encasilla y limitan tanto los actos hacia ellos, como también los actos de ellos hacia el equipo muchas veces las personas comienzan a actuar de acuerdo al rol que se les asigna, en concordancia al juicio que se tiene de ellos.

Numerosas ocasiones el periodismo encasilla a los deportistas y estos asumen como cierta esa afirmación.

El coaching deportivo busca modificar esa forma de observar el mundo que tienen los deportistas, de manera tal que puedan, generar los resultados que desean.

Este proceso no es lógico, no se aprende con estudios ni con explicaciones, es un proceso vivencial que transforma profundamente a los deportistas y a los equipos, alineándolos con sus objetivos y posibilitando relaciones más efectivas.

Es empezar a hacernos cargo de lo propio, de reconocernos en lo que podemos, en lo que creemos que no podemos y en lo que no sabemos que podemos.

Cuando tomamos conciencia que no es lo mismo ejecutar una acción que esperar que algo ocurra, al darnos damos cuenta que cuando empezamos a dar el primer paso, el mundo se abre dejándonos un lugar, nuestra realidad comienza a cambiar.

El control de las emociones empieza al cambiar nuestros pensamientos, estos evolucionan hacia un nuevo hábito de pensamiento cuando adquirimos nuevos conocimientos, el descontrol emocional en cualquier sentido, es decir, con emociones positivas como negativas alteran en primer lugar la concentración del jugador dando como resultado los errores deportivos.

- El escenario el estadio Olímpico Atahualpa, juegan Ecuador contra Uruguay en una fecha decisiva para los dos rivales, la necesidad de obtener un resultado positivo resaltaba la importancia de ese cotejo. Al promediar el segundo periodo, Ecuador convierte el ansiado gol, el triunfo conducía a la selección ecuatoriana al mundial de Sudáfrica; sorprendentemente, el festejo es desmedido y las personas que obligatoriamente debían mantener la calma, fueron los primeros en desentenderse del juego, la alegría exagerada cambio el foco de atención de los jugadores del equipo ecuatoriano, se veían ganadores, se creyeron ya en Sudáfrica, con sorpresa mirábamos que el entrenador ecuatoriano se acerco a la tribuna para festejar con el público, dio las espaldas al campo de juego y mientras los jugadores ecuatorianos recién trataban de acomodarse dentro del campo de juego, el entrenador de Uruguay ya había dado indicaciones, el resultado,

Uruguay mueve el balón ataca y marca el empate. Pasamos de intensa alegría al miedo, el resultado aun no eliminaba al equipo ecuatoriano, el equipo uruguayo creció y en el minuto final se hizo realidad nuestro temor, a través, de un penal la selección charrúa gana el encuentro y mantiene intactas sus posibilidades de clasificar. Las posiciones al terminar las eliminatorias ubicaron a Ecuador en la sexta posición, eliminado del mundial en Sudáfrica -

La inteligencia emocional es un concepto desarrollado por Daniel Goleman, su precursor, y define a esta capacidad como: "la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros".

El coaching emocional es un proceso orientado a incrementar la eficacia personal y profesional del deportista.

Este tiene como objetivo acompañar al deportista en el proceso que le lleva desde lo que **es** en este momento a lo que realmente **quiere ser**.

El talento deportivo, es una combinación de capacidades que caracterizan la identidad del atleta y lo hacen único. Evidenciada en comportamientos donde la capacidad del deportista para vivir de acuerdo a sus valores, creencias y motivaciones, es la clave de su identidad y de su bienestar personal en el plano deportivo.

El coaching emocional ayuda al deportista a identificar sus motivaciones y trabaja en las emociones que le dan una sensación de inseguridad, duda y miedo impidiendo alcanzar un mejor rendimiento deportivo.

Básicamente, el proceso ayuda a identificar y reconocer las emociones, además, nos permite distinguir las respuestas conductuales automáticas que desatan las emociones durante los entrenamientos, en las competencias y en el periodo post competitivo.

En conclusión, el coaching emocional le vuelve capáz al deportista para identificar y canalizar las emociones inadaptativas y lograr el objetivo: mejorar el rendimiento sustancialmente.

El rendimiento deportivo requiere la transformación de la expresión emocional. El fútbol es un escenario donde el deportista aprende a enfrentarse, cara a cara, con sus sentimientos de frustración, vergüenza, ira y tristeza, como con sus propias limitaciones.

Todos los deportes incluído el fútbol provocan enormes oleadas de emoción, las victorias o las derrotas a veces son personales o colectivas por ejemplo cuando fallamos un penal, o por una ejecución desacertada nos cuesta un gol en contra, cuando logramos una anotación, o cuando jugamos muy bien; en otras ocasiones son errores donde toda una línea del equipo fallo, o el equipo remonto un marcador adverso y alcanzo a remontar el resultado. Las emociones involucradas en las distintas experiencias sean individuales o colectivas, son numerosas: jubilo, alegría intensa, desesperación, ansiedad, vergüenza, frustración, miedo, ira, triunfalismo, serenidad, humildad. El deporte en general tiene la virtud de enseñar a niños, jóvenes y adultos a manejar estas emociones intensas a través del juego.

Realmente es extraordinario ver en la cancha como los jugadores tienen una gran capacidad para compartir estas emociones, libres de ataduras y limitaciones impuestas por la sociedad y obligados a usarlas en la cotidianidad. Cuántas veces hemos visto llorar a los jugadores más combativos y agresivos luego de ganar o perder el campeonato, en el estadio nos abrazamos con extraños para celebrar una anotación y podemos simpatizar, con cualquier persona, y hacer amigos rápida y fácilmente. El fútbol es un deporte duro y en ocasiones se producen lesiones graves, ante estas los compañeros y simpatizantes del club se impactan emocionalmente muchos están tristes, otros preocupados, lloran, rezan; todos quedan impresionados.

- Campeonato mundial Sudáfrica 2010, los contrastes emocionales se hacen patentes en el campo de juego, la imposibilidad de mantener la concentración durante los 90 minutos, inducido por el descontrol emocional de muchos jugadores, van creando esa imagen de espectacularidad de este deporte. La ultima jugada del partido, penal a favor de Ghana, el delantero más influyente de esta selección africana falla; claramente, fuimos testigos del cambio de rendimiento del jugador y este, a su vez, arrastró al resto del equipo, resultado final: triunfo del representativo uruguayo.

- Encuentro Argentina contra Alemania, un gol tempranero de pelota parada luego de un error de Otamendi en la marca, nuevamente un error de concentración, luego de esta desafortunada

acción, el plantel argentino decayó en su rendimiento, el impacto emocional para todos los futbolistas argentinos fue tal que Alemania manejó a placer el encuentro; Otamendi, indudablemente consciente de su error no pudo retomar su control, los fallos en la habilitación eran una constante, no marcaba correctamente y su sector fue un ruta abierta para los ataques del conjunto rival, finalmente fue cambiado.

- Las mismas situaciones en diferentes momentos se interpretan de distinto punto de vista, Cardozo jugador paraguayo en la definición por penales ante Japón marcó con gran solvencia, el mismo jugador la misma situación, una pena máxima, una instancia más complicada ante España un rival que demostraba su superioridad, el resultado descontrol emocional, falta de concentración en la tarea, penal errado, disminución de su rendimiento, pérdida del encuentro; impactados observamos cómo el jugador desconsolado, lloraba la derrota y su error.

Para muchos deportistas, la práctica deportiva es el único momento donde pueden demostrar lo que sienten y lo que realmente son, los tímidos se vuelven audaces y extrovertidos, los cobardes se tornan valientes y agresivos. Como la fuente de emociones es externa, no sienten vergüenza cuando dejan ver sus emociones. Si delante de ellos está un entrenador que no los humilla por sus errores y los alienta permanentemente sin importar como jugaron, los deportistas se desinhiben y expresan libre y honestamente sus sentimientos, sin temor o vergüenza. El deporte libera a los deportistas de la prisión, de la máscara social de dureza e incapacidad de expresar amor y ternura; porque los hombres supuestamente son fuertes, no lloran, son insensibles; pero el jugador en este ámbito puede reafirmar aspectos de sí mismos que usualmente esconde.

- Son famosas las imágenes del incidente protagonizado por Zinedine Zidane en la final del mundial 2006, millones de espectadores veían como Zidane perdía el control con Materazzi, falla estrepitosamente, en su autocontrol emocional: actúa impulsivamente en una situación de estrés, desvió su foco de atención hacia la provocación de Materazzi, sintió amenazante este estímulo y bajo el dominio de la ira no pudo mantener la compostura y el deseo de mantenerse en la competencia, canalizó esa frustración en agresividad

evidente, termino siendo protagonista de un hecho violento evidente, salió expulsado, se perjudicó él y daño al grupo. Un buen ejemplo de una conducta inaceptable y de lo que no se debería hacer. Como un mal jefe: pierde, con facilidad, el control de la situación y de sí mismo, generando un entorno competitivo conflictivo y bajando el rendimiento de su entorno, sufrió de un secuestro emocional. A Zidane no le faltaban competencias personales asociadas a la inteligencia emocional: iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo, orientación al logro, influencia, etc. Incluso fué capaz de desarrollar a otros, haciendo su fútbol mucho mejor.

Administrar la mente es administrar tu vida. Los deportistas debemos cuidar la mente, nutrirla y cultivarla diariamente, tomar conciencia de su enorme poder. No importa lo que te ocurra en la vida, en tu trabajo, tenemos la capacidad de elegir, libremente, nuestras reacciones. Utilicemos nuestra propia capacidad emotiva de dar soluciones y respuestas apropiadas y equilibradas.

Las emociones son, en muchos casos, la única diferencia entre conseguir aquello que queremos o quedarnos estancados en sitios incómodos, pero al fin y al cabo conocidos, en eso que llamamos nuestra zona de confort. Hemos vivido tanto tiempo en ella que nos hemos familiarizado con la incomodidad. Durante mucho tiempo ha sido difícil manejar los estados emocionales a voluntad de una forma natural, rápida y eficaz. En este momento existe una nueva técnica, de liberación emocional, que a través de un breve proceso de Coaching que sirve para ir desde donde te encuentras hasta donde te gustaría estar, nos permite liberarnos de las emociones indeseables y sintonizarnos con emociones de alta vibración energética. Ahora podemos deshacernos de bloqueos emocionales, creencias limitadoras y realizar cambios a nivel personal y profesional con rapidez, eficacia y de forma consistente.

El rol del coach no debe limitarse a facilitar todo tipo de información a su coachée (el deportista), ya que esta información se puede encontrar en apuntes, en libros y en Internet. El coach deberá guiar a reflexionar y obtener conclusiones a los deportistas a fin de que éstos hagan suya la información y la asuman intelectualmente como

propia: Es decir, que el jugador o el atleta deje de decir **dicen que...**, y pueda empezar a decir **pienso o creo que....**

La parte emocional juega un rol importante en el desarrollo de un perfecto coaching: la relación entre el coach y los coachées debe ser intensa, a fin de poder alcanzar los objetivos propuestos al inicio del proceso. Para que la información se transforme en conocimiento, hace falta usar la razón y sumarle la experiencia, según esta fórmula:

Información (dicen)

Razón (pienso)

Experiencia (hago)

= **Conocimiento (conozco)**

Esta fórmula es un tanto complicada de alcanzar si, en las primeras sesiones del proceso, el coach no es capaz de transmitir convicción, entusiasmo, ejemplos, casos, ejercicios y experiencias que fortalezcan los principios a asimilar. Para ello deberá poner todo su empeño, conocimientos y artes de seducción a fin de conseguir la primera etapa de su objetivo: transformar las ideas en principios, en convicciones.

En este proceso las emociones jugarán un papel importante, ya que sin ellas, los conocimientos no serán asimilados completamente, sino que serán sólo parte de la información consciente y dependerán de la capacidad memorística de cada persona, es decir, no pasarán el umbral del preconsciente, donde los conocimientos son asimilados en su totalidad y pasan a formar parte de nuestros hábitos de comportamiento involuntario.

La memoria del preconsciente se alimenta, en parte, de nuestros sentimientos y emociones, que se traducen en comportamientos, en un estilo particular de solucionar las diferentes situaciones y dotando de personalidad propia a cada individuo. Es la razón por la cual el papel del coach debe considerar a las emociones como fundamentales en el proceso.

Una vez obtenido que los conocimientos sean hábitos de acción propios, la segunda fase es menos compleja: se trata de intercambiar o generar experiencias basadas en las experiencias deportivas cotidianas. Aquí ambas partes deben aportar situaciones reales, donde la

aplicación de los conocimientos deportivos adquiridos y asimilados, se hagan útiles y necesarios.

Hay un principio pedagógico que dice que **sólo se aprende haciendo** y todos sabemos cuánta verdad encierra dicho principio, las distintas disciplinas deportivas se aprenden practicando, jugando, compitiendo.

Durante los primeros años de nuestra experiencia deportiva vimos, escuchamos, tocamos, olimos y gustamos infinidad de personas y objetos y situaciones precompetitivas, competitivas y post competitivas; aprendimos mucho, adquirimos muchas experiencias deportivas y todo ello fue configurando nuestro propio estilo y conformando nuestra personalidad deportiva. Para ello tuvimos que hacer muchas cosas. Si de niños no hubiéramos sido curiosos en descubrir quien saltaba mayor distancias o más alto, quien corría más rápido, si no hubiéramos pasado por la edad del **por qué** tendríamos muchas carencias cognitivas y experimentales en la disciplina deportiva que practicamos.

Para aprender hay que hacer bien o mal; pero hay que actuar, hay que equivocarse para reflexionar y avanzar. Las instituciones deportivas tienen que recibir quejas de los dirigentes del periodismo especializado, de los aficionados acerca del rendimiento de los atletas, de los jugadores, de los resultados de los procesos de formación o entrenamientos, para mejorar la calidad de sus deportistas y de su rendimiento, la acción es imprescindible en todo proceso creativo.

Sin la acción, la creatividad es pura fantasía: Un resultado extraordinario, un campeonato importante, la ruptura de una marca es una realidad; porque el deportista después de imaginarlo y fantasearlo, busco la metodología y la técnica adecuada, pasó a la acción y lo plasmó en el campo de competencia.

La evaluación del proceso de Coaching tiene que ver con el grado de satisfacción, es decir, con las emociones que experimenta el jugador. ¿Cuántos deportistas se han quejado de que después de largos períodos de Consultoría y Coaching, no se ven los resultados? ¿Cuántos lo han hecho meses después de impartir un curso o un seminario?

El problema del proceso de coaching deportivo radica en lo expuesto anteriormente. Se impartió teoría, no se ha enseñado a asimilarla y no se pasó a la práctica. Por ello, el coaching debe adquirir una nueva dimensión, la de ayudar a la realización del proceso completo y conseguir el compromiso para pasar a la acción y alcanzar la total asimilación de los nuevos conceptos y mejores conductas deportivas.

De todas formas en una institución deportiva, las necesidades tanto de Consultoría, como de Formación y Coaching pueden ser muy amplias, tantas como conocimientos necesarios para cada persona y departamento, tantas como carencias o necesidades de mejora de Habilidades y Competencias convenientes para desarrollar perfectamente un puesto de trabajo. Por un lado, el mercado y el mundo actual exige especialización y por otro las necesidades de las instituciones deportivas requieren de una gran variedad de servicios.

Inteligencia emocional en el fútbol

Los entrenamientos en el fútbol actual están dirigidos a la preparación mental del futbolista para que este logre resolver la complejidad de las acciones técnico tácticas, el grado de intensidad del entrenamiento no significa grandes desplazamientos o gran cantidad de tiempo entrenado.

La intensidad se encuentra en función de la concentración decisional por la exigencia del rendimiento, de resultados, por la exigencia en términos de desgaste emocional-mental. La intensidad decisional está asociada a la concentración, al control de las emociones para resolver las distintas dificultades a vivir y resolver en el momento de la competencia, es decir, en el aquí y ahora.

El entrenamiento es más o menos intenso por el grado de concentración exigido, la complejidad del ejercicio requiere mayor concentración y mayor desgaste emocional por la cantidad de situaciones que se presentan en el juego, la posibilidad de resolver de decidir genera este desgaste emocional.

Cuando se habla de intensidad se refiere a la intensidad de concentración, la intensidad de concentración significa estar en el partido, mantenerse pensando, sintiendo emociones y tomando

decisiones en base a las emociones que se producen en distintos momentos en función del curso del juego.

Conseguir mantenerse concentrado la mayor parte del tiempo posible en el juego implica tiempo, entrenamiento y aprendizaje, es decir, entrenar en función de distintos volúmenes de intensidad de concentración. Es imperativo insistir que los ejercicios de menor o mayor intensidad que otros por el grado de concentración exigido y por el desgaste emocional que implica; es más intenso convertir un penalti en una final de un torneo importante por el nivel de tensión emocional que exige la situación.

Los jugadores después de un partido demoran más de tres días en recuperarse. No tanto físicamente, como emocionalmente. El desgaste emocional tarda más en recuperarse que el cansancio físico.

Escapar del desgaste emocional y de uno mismo es el problema, no la solución, más que nada porque el vacío existencial no se llena, sino que nos adaptamos y se lo logra haciéndole frente a nuestra mente, a nuestros pensamientos, esto permite ser capaces de observarnos a nosotros mismos y alcanzar a ser dueños de nosotros.

El deporte es un medio donde el ego se manifiesta casi siempre, excepcionalmente, algunos de ellos controlan su ego; la fama, la riqueza repentina robustece el ego no solo del deportista sino de los otros actores del deporte, sus emociones alimentan al ego hasta llegar a considerarse más allá del bien y del mal. Son los deportistas o personas vinculadas al deporte que se encuentran cerca del retiro, los que se dan cuenta de lo efímero de la fama y la fortuna, deciden alejarse del protagonismo mediático, mantienen un perfil bajo y empiezan a pensar en transmitir sus experiencias a los demás.

Según Goleman, la inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, las emociones y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, entre otras cosas. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

La inteligencia emocional y el control de las mismas, se refiere a la importancia de conducir adecuadamente nuestras emociones al

servicio de las diferentes situaciones deportivas tanto en los entrenamientos como en las competencias hecho que por lo general no sucede en la mayoría de los futbolistas. Se debe entender que para manejar la inteligencia emocional no es requisito ser el más culto, el más estudiado, ni mucho menos tener un gran coeficiente intelectual; solamente, basta saber controlar las emociones que se producen ante diferentes estímulos que puedan provocar desenfreno en la conducta.

La Inteligencia emocional indica que el rendimiento escolar del estudiante depende del más fundamental de todos los conocimientos, “aprender a aprender”, en este caso para el fútbol podríamos utilizar el mismo procedimiento. Propone una serie de pasos fundamentales para lograr el cometido de reeducar, de obtener un nuevo esquema mental que le capacite al jugador un comportamiento satisfactorio y consiga mejorar notablemente su rendimiento.

Los pasos son los siguientes:

- 1) **Confianza:** Tener la sensación de poseer muchas posibilidades de éxito en lo que se emprende. Problema muy común en los futbolistas sobre todo cuando enfrentan de visita a equipos extranjeros. La falta de seguridad, el temor, de competir altera el rendimiento real del deportista. El deportista debe entender que la sumatoria de disciplina + trabajo = buen rendimiento.
- 2) **Curiosidad:** La convicción de que el hecho de descubrir algo nuevo es positivo y placentero. Linda definición para conocer el éxito. Si nunca ganaste nada, entonces búscalo, aprende qué es lo que se siente ser ganador de un título habiéndolo buscado. Te gustará y lo querrás repetir.
- 3) **Intencionalidad:** El deseo y la capacidad de lograr algo y de actuar direccionando toda su psiquis en busca de ese objetivo. Esta habilidad está ligada a la percepción y a la capacidad de sentirse competente, de ser eficaz. Este punto tiene que ver con el objetivo final. Trabajar en función de un programa de entrenamientos para llegar al resultado final. El futbolista debe tener las ganas y saberse talentoso para seguir el plan de trabajo del técnico. Lamentablemente en muchos de los equipos los objetivos se dan a medida de las circunstancias sin planificación, sin darle la

oportunidad para que el deportista aprenda a planificar a corto, mediano y largo plazo.

- 4) **Autocontrol:** La capacidad de modular, controlar y ejecutar las acciones en una forma apropiada; dominar la sensación de control interno. Aquí es donde la mayoría tiene problemas, controlarse en la competencia, en caliente, en pleno partido es difícil teniendo en cuenta los factores de intencionalidad, resultado, dolor, o ansiedad; sin tomar en cuenta criterios del arbitraje. Es ahí donde se debe manifestar y manejar la inteligencia emocional en todos sus sentidos. Pensar en milésimas de segundo, discernir lo que sucedió si fue una provocación, una casualidad, una acción de juego casual, o lo que sea; pero lo que le conviene al equipo es el logro del objetivo final, por lo tanto, no debe desconcentrarse, desentenderse de la tarea y accionar bajo el influjo de las emociones y peor aún, llegar al secuestro emocional.
- 5) **Relacional:** La capacidad de relacionarse con los demás, una capacidad que se basa en el hecho de comprender y de ser comprendido. Conducta básica para la armonía y entendimiento de los compañeros de equipo y del rival. No se pretende que todos puedan ser amigos, pero si se sabe escuchar y entender la posición del otro, tanto compañeros como rivales, lo más probable es que a ese jugador también lo respeten.
- 6) **Sentimientos y conceptos con los demás.** Esta capacidad exige la confianza en los demás y el placer de relacionarse con ellos. Tema delicadísimo por el celo profesional que existe y por las conveniencias contractuales que se puedan tener de manera particular. Pero eso no quita que esa comunicación y confianza deba existir definitivamente dentro de un partido, ya que en esas circunstancias los intereses de uno son idénticos a los del otro. La comunicación es fundamental para el éxito grupal, para que, en los momentos más difíciles de la competencia, se puedan llevar a cabo con éxito los relevos, las coberturas, el uso racional de los espacios. Debiendo incluir aquí la importante participación del líder.
- 7) **Cooperación.** La capacidad de armonizar las propias necesidades con las de los demás en las actividades grupales. El jugador debe

incorporar a su arsenal de destrezas competitivas el conocimiento de la ayuda y cooperación, para que todo salga bien la ayuda de todos es importante, cooperar para que el resultado final u objetivo se alcance de manera satisfactoria y de la mejor manera.

"Todos quieren ganar pero no todos tienen el deseo de prepararse para hacerlo." Bobby Knight, entrenador de basquetbol.

Un anciano está muriendo y pide a su gente acercarse a su lado. Entrega una vara corta y maciza a cada uno de sus muchos hijos, esposa y parientes. "Rompan la vara", les indicó. Con algo de esfuerzo, cada uno parte su vara en dos.

"Así sucede cuando estás solo y sin amigos. Tu alma puede quebrarse fácilmente." El anciano le da otra vara a cada uno, diciendo: Coloquen sus varas en manojos de dos y tres y ahora intenten romperlas en dos. Nadie puede romperlas cuando están de a dos o más juntas. El anciano sonrió luego de su enseñanza: "Somos fuertes cuando podemos apoyarnos en el otro. Cuando contamos con un amigo cerca no es tan fácil quebrarnos."

Sé perfectamente, que cambiarle la actitud a las personas, más aún si son adultas, es algo complicado; pero nunca permitamos que esa posibilidad nos dé por vencidos. Tenemos parámetros de conducta desarrollados definitivamente sobre nuestra inteligencia emocional, pero si buscamos que cada uno de los personajes envueltos en el tema, por propia voluntad aceptan la idea de controlarse cada vez más por medio de estos siete puntos sustentados por el profesor Goleman, el resultado para los deportistas como para las instituciones quedaría satisfecho.

Cuando los jugadores compréndan que sólo depende de ellos mismos para que esto dé resultado, el trabajo en el aspecto mental será aceptado. Evitemos expulsiones, errar goles, lesiones, reclamos airados, molestias innecesarias y demás situaciones que se dan en un partido de fútbol , sepamos manejar la **inteligencia emocional**.

Los miedos en el fútbol de alta competencia

En el alto rendimiento deportivo, las exigencias y demandas de la competencia son cada vez mayores. La psicología deportiva se encarga de analizar, estudiar y observar las conductas, reacciones y respuestas

emocionales del individuo o equipo, al momento de la competencia. Para ello debe “controlar” positivamente sus emociones o redireccionarlas de manera que no influyan negativamente en el gesto deportivo. La percepción emocional más frecuente que experimenta un jugador, es el miedo y es necesario recalcar que el miedo como tal es una ilusión un supuesto mental que bloquea al deportista. El miedo aparece cuando un estímulo es percibido como amenazante, como un peligro, lo cual desata un mecanismo de defensa que termina por producir distintos tipos de respuestas físicas cognitivas y fisiológicas. Para el afrontamiento y solución de emociones como el miedo, se han creado técnicas de entrenamiento que desarrollan la inteligencia emocional.

Y ¿por qué la inteligencia emocional? Porque en el deporte de alto rendimiento hay que tomar decisiones extremadamente rápidas y buenas.

Daniel Goleman (1997) entiende la emoción como “un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción”.

Las 5 habilidades de la inteligencia emocional son:

- autovaloración
- autoconocimiento
- automotivación
- empatía
- habilidades sociales

El siguiente cuadro explica como estas se agrupan en dos categorías, las cuales se aplican en dos áreas de la convivencia social.

Las cinco dimensiones de la inteligencia emocional



Gestión personal

- **Conciencia de sí mismo**
Conciencia emocional
Valoración adecuada de uno mismo.
Confianza en uno mismo.

- **Autorregulación.**
Autocontrol.
Fiabilidad.
Responsabilidad.
Adaptabilidad.
Innovación.

- **Motivación**
Motivación de Logro.
Compromiso. Iniciativa y optimismo.

Relaciones con los demás.

- **Empatía:**
Comprendión de los demás.
Orientación hacia el servicio.
Desarrollo de los demás.
Aprovechamiento de la diversidad.
Comprendión social.

- **Habilidades Sociales:**
Influencia.
Comunicación.
Liderazgo.
Canalización del cambio.
Resolución de conflictos.
Establecimiento de vínculos.
Colaboración y cooperación.
Habilidades de Equipos.

Para ello hay que dominar los miedos propios que siempre son por algo real o imaginario. Si el estímulo estresor es constante e intenso, la anulación de la resistencia inmunológica puede volverse duradera.

La inteligencia emocional se puede aprender y así controlar emociones tan significativas en el mundo del deporte como la ansiedad, las presiones, los miedos y la agresividad. Que muchas veces son perturbadoras y dan como resultado una disminución del rendimiento competitivo específicamente.

Los miedos aumentan a mayor presión y disminuyen a mayor confianza. El miedo es una emoción básica y adaptativa, nacemos con dos miedos básicos: miedo a caer y miedo al ruido excesivo, el resto de miedos son aprendidos, el miedo puede actuar como freno / inhibidor o transformarse en motor / señal.

“El tenis es un deporte mental y todo depende de la confianza. Antes no creía en mí mismo, no creía que podía ganar a Rafa o a Roger en los grandes torneos. Ahora sí”, Novak Djokovic en el Masters de Madrid 2011.

El psicólogo deportivo García Ucha se refiere a esta emoción de la siguiente forma: “el miedo en cada individuo resulta un fenómeno que está unido esencialmente a los procesos de aprendizaje y, por consiguiente, está determinado socialmente; constituye una cualidad sensorial que posee la función de una señal de advertencia y motiva aminorar una situación dada, o enfrentarse con ella de una manera superior y hegemónica”. El miedo es una emoción primaria.

Las presiones, son supuestos mentales que no existen y más bien son sensaciones de temor que pueden transformarse en miedo, los deportistas de selección tienen una mayor fortaleza mental para controlar las denominadas presiones o habrá que trabajar en ella para desarrollar cualidades psicológicas para controlar los miedos y las presiones.

Reconocer los miedos sin sentirse vulnerables, ni débiles es el primer paso. Una investigación para determinar a qué tienen miedo los jugadores de fútbol, efectuada por Roffe psicólogo argentino, sacó a la luz los siguientes resultados:

- 1) Miedo a fracasar.
- 2) Miedo a lesionarme.
- 3) Miedo a equivocarse, a que lo separen de los titulares, a no poder dar lo que se espera de él.
- 4) Miedo a enfermarse y a perder lo ya logrado.
- 5) Miedo al futuro.
- 6) Miedo a perder.

El concepto de inteligencia emocional ha sido una de las grandes ideas que han permitido el desarrollo de nuevas técnicas para el afrontamiento competitivo. Los neurocientíficos empiezan a conocer las bases biológicas de las emociones y su relación con la razón y la conducta humana. Asuntos como la conciencia o los sentimientos, reservados antes a la filosofía y las artes, ya son fenómenos que tienen explicaciones científicas.

Coaching emocional en equipos de alta competencia

Un deportista o un equipo deportivo de alto rendimiento, básicamente, busca adquirir habilidades y experticia en las siguientes áreas:

En la condición física.

En la técnica particular de su deporte y de su puesto en particular.

En la táctica.

Para alcanzar todas estas habilidades recurren a los profesionales capacitados, llámense preparadores físicos y coaches o entrenadores. Pero... ¿Cuántas veces un deportista que se deja llevar por su ira, miedo o su impotencia pierde un partido, una carrera o una competencia?, ¿cuántas veces los deportistas son víctimas de un estado emocional que no saben dominar o manejar?, ¿cuántas veces un pensamiento dominante que nos dice "no puedo" juega un rol fundamental al momento de salir a competir? Muchas veces un deportista o un equipo deportivo no obtienen los resultados esperados, pese a ser aptos técnicamente, a utilizar la táctica correcta y a estar en buena condición física. En esos casos es conveniente revisar el dominio de sus pensamientos y emociones.

Probablemente ese resultado no deseado sea producto de problemas emocionales individuales o relacionales que quizás ni siquiera están a la vista.

El cuarto dominio: maestría personal y maestría grupal

Los resultados que nos importan quizás estén más allá de lo técnico, táctico o físico.

Llamamos **maestría personal individual** a:

La proactividad.

La autovaloración.

La actitud positiva del deportista ante los resultados adversos.

La capacidad de concentración y estar metido en el partido.

La capacidad de responder positivamente ante los eventos y sucesos.

El dominio y el manejo de sus emociones, en especial de la ansiedad y el miedo.

El dominio y manejo de sus pensamientos negativos y limitantes.

Mayor conciencia por la importancia de su cuerpo, prevención de futuras lesiones.

El manejo de la crítica, la desaprobación y el juicio externo.

La capacidad de alinearse tras sus objetivos.

Manejo del stress.

Llamamos **maestría personal grupal** a:

La aceptación de los otros con sus formas particulares de ser.

La sinergia grupal (suma de energías)

El nivel de compromiso grupal.

El nivel de contribución grupal.

El nivel de responsabilidad integral.

La capacidad de comunicación efectiva entre sus integrantes.

El manejo de los intereses personales y grupales.

Un deportista, ante todo es, un ser humano y como tal no está exento de la falta de control de sus emociones, sentimientos, pensamientos, conductas automáticas, etc. Todo esto juega un rol fundamental al momento de competir. Muchas veces, el éxito es

interno y luego se manifiesta afuera, como también muchas veces un deportista ya perdió antes de salir a jugar. Una poderosa, nueva y eficaz técnica para que los deportistas, puedan trabajar en este talento, tanto individualmente como en equipo, hemos creado la dinámica del coaching en el deporte. El coach es una persona que tiene las habilidades de trabajar con los deportistas para que puedan adquirir y entrenar habilidades emocionales en el dominio personal y el de su equipo de manera tal de alinear su actitud, sus emociones, sus pensamientos y todo lo no visible en favor de sus resultados.

El coaching no se fija en las técnicas ni las tácticas, no son sus especialidades de trabajo. No compite con el preparador físico ni con el entrenador sino que los complementa. Su trabajo es un valor agregado en la preparación del deportista, ya que trabaja otra capacidad más, que contribuye a la efectividad del deportista y del equipo deportivo.

El coaching desarrolla un nuevo nivel de conciencia a favor del éxito deportivo.

La preparación y el entrenamiento en coaching buscan un nuevo nivel de conciencia de cada deportista, respecto de si mismo y del equipo.

Todo deportista está en la búsqueda de un estado ideal para competir y de una actitud ideal para ganar, sabe que el estado ideal para competir tiene que ver con la dualidad de estar totalmente alerta y concentrado y a la vez relajado y disfrutando de lo que hace.

El coaching en el deporte posibilita que el deportista logre estar inmerso en el partido o la competencia y sin ser molestado, ni perturbado por nada. La sensación que se busca lograr es la de fluir en el juego conocido como flow o estado de flujo. Como experiencia, es una sensación poderosa de poder, libertad, paz y placer. Como si todo sucediera en cámara lenta y nada molestara.

En cuanto al trabajo en equipo, los resultados que se buscan realizando un proceso de coaching son:

Aumento de la capacidad por coordinar acciones.

Aumento de la unión del equipo.

Aumento de la sinergia.

Aumento de la capacidad para resolver problemas.

Mayor compromiso con el equipo y con sus objetivos.

Mayor disposición a entregarse por el compañero.

Generalmente, todos los entrenadores reconocen la importancia de jugar como equipo. Pero, muchos están lejos de imaginar que los principios de juego que preconizan como modelo los alejan claramente de esa intención, de esa necesidad.

Cuando aparece un partido teóricamente más fácil o cuando el equipo gana varios partidos seguidos, los jugadores pueden eventualmente estar menos concentrados, más relajados, lo cual, se refleja en los entrenamientos como un ejercicio más sencillo.

Una de las cosas que hacen los entrenadores más experimentado para cambiar esta tendencia, es crear situaciones de entrenamiento con un grado de dificultad bastante elevado, para que originen inseguridad y falta de eficacia. Con eso, pueden presionarlos y dejarlos menos confiados para un partido en el que los entrenadores quieren que ellos estén menos confiados. Por ejemplo, pueden hacer un ejercicio que ellos están acostumbrados a realizarlo en 20 por 20 metros y, en esa semana, hacerlo en 14 por 14 metros. En el fondo lo que se pretende, es reducir la eficacia de ellos en el entrenamiento y obligandolos a pensar cómo resolver esta dificultad.

Phil Jackson, el técnico de los anillos

El entrenador de básquet de los Bulls y Lakers es amante de la filosofía oriental y un líder indiscutible ganador de muchos títulos en la NBA. La metodología de entrenamiento aplicada por este es muy novedosa, la innovación que ofrece, es el énfasis puesto en la preparación mental del juego y la manera como el ha resuelto dos problemas del deporte de equipos: el ego del jugador y la cohesión grupal.

Mientras pescaba en Alaska y disfrutaba del año sabático que decidió tomarse luego de conseguir seis títulos en ocho años con Chicago, Phil Jackson recibió el ofrecimiento para asumir como entrenador de Los Angeles Lakers. Debía hacerse cargo de un equipo anárquico en el juego, dividido por los celos de las estrellas, que no lograba exponer en la cancha todo su talento y potencial; pero que tenía una proyección de futuro incomparable en la NBA.



Un contrato de 24 millones de dólares por cuatro años y el desafío personal de conseguir un título sin Michael Jordan, más la posibilidad de dirigir a dos fenomenales jugadores como Kobe Bryant y Shaquille O'Neal, fue suficiente para que Jackson olvidara las vacaciones. También debió desatender a su íntimo amigo y ex compañero en los Knicks Bill Bradley, a quien ayudaba en la campaña política para llegar a presidente de los Estados Unidos.

En tiempo récord, Jackson colocó a los Lakers en la final, en el Staple Center, de esta ciudad, disputaba frente a Indiana el crucial sexto partido. Una victoria más le aseguraría el título, el séptimo en diez temporadas, que ya lo consagró como el más ganador de la historia, con 612 triunfos y 208 caídas el 74,6 % durante la etapa regular. Pero en los playoffs lleva 124 y 48.

Con su filosofía de raíces orientales y de los nativos Lakota Sioux, con su oratoria sacerdotal y la propuesta de armar grupos solidarios, más la eficaz táctica de la ofensiva triangular, ideada por el asistente Tex Winter, se convirtió en un gurú o hechicero.

"Todo es liderado por la mente. Si actúas con la mente contaminada, el sufrimiento seguirá. En cambio, si lo haces con la

mente limpia, la felicidad irá detrás de ti", es una de las frases de cabecera, extraídas de su práctica de budismo zen. "El poder del nosotros es más fuerte que el poder del yo", es otra de las que aplicó con los Lakers, especialmente ante la disociación que existía entre O'Neal y Bryant. Su trabajo se basó en el desprendimiento del ego imperante en la NBA, el desinterés y crear un espíritu de solidaridad grupal. Construyo un ambiente de altruismo y compasión, le dió a cada uno de los jugadores un rol vital dentro del equipo, los inspiraba para estar concentrados en lo que ocurría, incluso cuando el foco de atención estuviese sobre otro basquetbolista.

Lo más importante del zen, es lograr vaciar la mente de pensamientos irrelevantes que contaminan la posibilidad de percibir e interpretar el aquí y ahora; las distintas situaciones deportivas son como son y no como nosotros las deseamos, este deseo permite a la mente producir pensamientos y estos, nos desconcentran de la respuesta motora correcta, traducida en gestos técnicos inadecuados.

En el curso de nuestra vida diaria pasamos la mayor parte del tiempo inmersos en pensamientos centrados en nosotros. ¿Por qué me pasa esto a mí? ¿Por qué mis compañeros no juegan para mí? Si solamente jugará mejor. Si el entrenador confiase en mí. Los pensamientos por sí solo no son el problema; es el apego hacia ellos y la resistencia hacia lo que está ocurriendo dentro campo de juego, esto produce gran desasosiego y sufrimiento.

La siguiente historia Zen ejemplifica ésta afirmación. Dos monjes viajaban juntos bajo una fuerte lluvia cuando se toparon con una bella mujer vestida con un quimono transparente que tenía problemas para atravesar un camino cubierto de lodo. Uno de ellos le dijo -venga- y la levantó en sus brazos hasta un lugar seco. El segundo monje no dijo nada hasta más tarde. Sin poder contenerse más le dijo el otro monje: nosotros los monjes no nos acercamos a las mujeres. ¿Por qué lo hiciste?

-Yo dejé a la mujer allá atrás-, respondió el primer monje. -¿Estás tú aún cargándola?-

El aspecto relevante del Zen, es tomar en cuenta los pensamientos que dominan tu vida y disminuyen tu poder sobre ella.

Y obtuvo el mismo efecto que cuando le habló a Jordan antes del primer título de Chicago. Le hizo entender al mejor basquetbolista del mundo que en la cancha eran cinco jugadores y no uno. Jordan, en aquel tiempo (1988), promediaba 37 tantos, pero jugaba solo.

Jackson es hijo de Charles y Elizabeth, pastores pentecostales que lo criaron dentro de una rígida disciplina religiosa.

En su casa no había televisión, no se tomaba alcohol, no se fumaban cigarrillos, ni se escuchaba rock and roll, tampoco iba al cine y el sexo era tabú.

Sin embargo, cerca de los 15 años fue liberándose de tantos esquemas y comenzó a escuchar a su hermano mayor, Joe, estudiante de Psicología, quien le enseñó los secretos de la mente y lo involucró en doctrinas orientales, además de enseñarle auto hipnosis y control mental.

Por unos años, en aquella etapa de rebeldía, se hizo hippie, andaba en moto, escuchaba rock, no iba más a la iglesia y se casó con Maxime -una líder estudiantil-, con la que tuvo a su primera hija, Elizabeth.

Si bien fue un aceptable jugador en New York Knicks (2,04 metros), equipo con el que consiguió dos títulos, en 1970 (jugó pocos partidos porque sufrió una doble hernia de disco que hoy se advierte en sus movimientos) y 1973, rápidamente advirtió que su condición de líder podía permitirle conducir equipos, pese a que jamás había pensado ser técnico.

Dirigió a Albany Patroons, en la CBA, y también a un equipo de Puerto Rico, los Gallitos de Isabella, donde padeció experiencias insólitas y se curtió como entrenador. Aunque él sostiene, en su libro autobiográfico "Anillos Sagrados", que de acuerdo con su filosofía el ideal del técnico es "3balancear el lado masculino con el femenino que todos tenemos. Compatibilizar la compasión con el instinto agresivo, usar por igual el corazón y la mente. Y otra cosa fundamental, una de las cualidades más importantes del líder es saber escuchar sin juzgar, poner simple atención; su personal conducción incluye la enseñanza del yoga y tiene la costumbre de regalarles libros a sus jugadores.

A Shaquille, por ejemplo, le entregó algunos que hablan de los personajes de la mitología griega.

Su éxito es tal que a Jordan lo llevó a decir que él sólo jugaría en un equipo que dirija Jackson. En tanto que Derek Fisher, el base suplente de los Lakers, afirmó después del cuarto partido final que ganaron en tiempo suplementario: "Jackson es un mago, nos dijo todo lo que iba a suceder en los últimos segundos y por eso sobremarcamos a Miller para que fallara su triple".

Hoy, con sólo recordar la buena relación constante entre O'Neal y Bryant y escuchar los elogios mutuos en las entrevistas de esos años es suficiente para entender que Phil Jackson tiene mucho que ver en el éxito de estos Lakers. Y confirma que también fue así en el Chicago de Michael Jordan.

Entrenamiento en inteligencia emocional

La competencia más difícil, que se puede plantear, es la competencia con uno mismo, es la batalla fundamental:

Cada uno puede ser su más difícil oponente.

Para ganar la batalla, o por lo menos tener herramientas para hacerle frente, se debería trabajar sobre:

- La forma de pensar del deportista, aquellas formas inadecuadas de pensamiento como no puedo cometer errores, tengo que salir a ganar si o si.
- Los pensamientos anticipadores de ansiedad sobre la competencia, la posible derrota que desencadenan pensamientos e imágenes negativas.
- El auto-dialogo incorrecto, como generalizar situaciones si no gano no sirvo para nada, ya una vez me fue mal, así que seguro sigo mal.
- La concentración, poder mantener la concentración durante toda la competencia, tratando de evitar aquellos distractores que influyen generalmente.
- Evitar que las fuentes de presión me carguen de pensamientos negativos o de ansiedad, sobre todo la presión que se impone uno mismo.

Por todo esto, el más difícil rival es el propio deportista, ya que sus pensamientos, las presiones internas, influyen en el camino al mejor rendimiento.

Dedicarle poco tiempo al desarrollo de las habilidades psicológicas puede ser hasta natural.

Porque se piensa que hay habilidades que no se pueden desarrollar. Porque no se sabe cómo desarrollarlas.

O si se tiene que trabajar con la mente es porque algo anda mal. El rugby es un deporte con alta predisposición y exigencia física pero también conlleva un alto porcentaje de fortaleza mental, por lo que sí trabajamos ésta área no es porque algo anda mal en la cabeza sino todo lo contrario.

Si se logra experimentar las siguientes sensaciones en competencia:

- Relajado y suelto
- Sensación de calma y quietud interna
- Tranquilo, sin ansiedad
- Optimista y positivo
- Sensación de diversión y placer
- Sentirse en el aquí y ahora
- Sentir el control de sí mismo

Seguramente se logrará un estado óptimo de rendimiento.

Lo ideal sería que el equipo como tal experimente estas mismas sensaciones, cada uno cumpliendo con su rol y haciendo de la competencia, un lugar de juego y de placer por el deporte que es lo que caracteriza el rugby.

Entonces, la fortaleza mental es una habilidad adquirida, se requiere tanto entrenamiento y dedicación como para las habilidades físicas: Trabajo duro, comprensión y práctica.

Ser mentalmente fuerte se puede lograr

Control emocional

El control emocional es la habilidad para ser consciente de las emociones y controlar la respuesta de las mismas, es el elemento más importante de la fortaleza mental. Control emocional significa jugar solo con la cabeza y los pies, sin emociones.

El control emocional implica ser conscientes de lo que sentimos y de la intensidad de estos sentimientos cuando surgen en nuestra mente para que nuestra respuesta conductual no sea bajo el influjo de las emociones.

El entrenador en su rol de líder juega un papel fundamental en el desarrollo y aprendizaje de la inteligencia emocional, es el primer obligado a controlar su propio nivel de activación y el de los deportistas, tanto en los entrenamientos como en la competencia. La influencia del estado de activación del entrenador sobre el equipo, a veces, puede ser clave en el rendimiento del mismo. Por ejemplo un entrenador que tiene un nivel de activación alto tras un fallo de un jugador o del árbitro acaba gritando e insultando. Si controla su nivel de activación podrá corregir al jugador con lo que optimizará el resultado o no insultará al árbitro, con lo cual ni sus jugadores acaban insultando al árbitro, ni le dan razones al árbitro para que les excluya del juego.

Control de la activación.

La presión que conlleva la competición y en algunos casos la rivalidad sumada con los rivales de tradición, se pueden traducir en el típico agarrotamiento del deportista. Un fallo conlleva a otro, y el estrés y la ansiedad superan la capacidad del futbolista para controlarlos.

Se considera, además de las técnicas de control de la activación y de relajación, que el entrenamiento en atención y concentración resulta fundamental para conseguir un nivel óptimo de activación. Por lo tanto, al dirigir el esfuerzo a la tarea y no al resultado se reduce la importancia de los errores y se evitan sus frecuentes consecuencias psicológicas.

El entrenador también tiene un papel importante en la medida que conozca a sus jugadores y su manera verbal y no verbal de comunicar.

Autoconfianza.

El grado de confianza del equipo está determinado principalmente por los resultados de la competición, debido a que son semanales, es decir, se suceden con frecuencia. En el caso de los jugadores,

individualmente, no siempre sucede esto debido a que la mayoría no son siempre titulares y además pueden no ser convocados o bien encontrarse lesionados..

Se trabaja con charlas, con el establecimiento de objetivos, por medio del entrenador en la administración de refuerzos durante los partidos y entrenamientos.

Esta propuesta de trabajo utiliza charlas informativas-formativas sobre autoconfianza para mejorar el uso de estrategias que la mejoren. Como el establecimiento de objetivos a nivel colectivo e individual o a través del entrenador para que éste administre refuerzos durante los partidos y entrenamientos de la forma que más favorezca el desarrollo de esta variable psicológica.

Todo futbolista que desee mejorar su capacidad profesional intentará a lo largo de su vida deportiva mejorar sus recursos competitivos. Para ello deberá procurar avanzar en aquellas facetas que con normalidad desarrolla.

No es fácil superase a sí mismo, ya porque sea complicado o bien porque no sabemos cómo hacerlo. En cualquier caso es una intención (la de mejorar) que mueve a muchos hacia una búsqueda personal de avance y desarrollo.

Dentro de la búsqueda de alcanzar equilibrio emocional, el psicológico, el autoconocimiento, el control emocional, la empatía, la automotivación y las habilidades sociales entre otros, son de vital importancia para alcanzar la excelencia personal y deportiva de los futbolistas.

Esta lista de capacidades se encuadra dentro de lo que conocemos como Inteligencia Emocional, y que podríamos definir como la capacidad de reconocer contenido emocional (sentimientos, deseos, necesidades, intenciones, etc.) en uno mismo y en los demás y usar esa información como una capacidad más de afrontamiento en busca de mejorar el rendimiento.

La mejoría de dichos aspectos facilita el exigente proceso de formación como futbolistas y personas que tienen los jugadores. Por lo tanto, con la intención de promover un mayor rendimiento físico, aprendizaje técnico, táctico y sobre todo estratégico, obtener progresos

académicos y colaborar en la formación humana de los deportistas, se ha desarrollado el:

Protocolo de entrenamiento en inteligencia emocional

Dicha propuesta consiste en la aplicación de diferentes dinámicas por medio de las cuales los futbolistas prueban, ejercitan y examinan sus aptitudes de corte emocional en el ámbito donde más tarde les serán más útiles: en el campo de fútbol . La elección del entrenamiento práctico en Inteligencia Emocional responde a una doble intención:

- Por un lado atender a la máxima **se compite como se entrena**, y por tanto entender que no será útil un aprendizaje descontextualizado ni aislado, sino un aprendizaje controlado inserto dentro de la dinámica de trabajo deportivo diario.
- Por otro lado, responde a la idea de que la actividad deportiva, y más concretamente el campo de fútbol , es un contexto de aprendizaje significativo privilegiado a través del cual generalizar el aprendizaje de aptitudes al resto de ámbitos personales, escolares y profesionales del jugador.

Como resultado de este interés surge el “Protocolo de Entrenamiento en Inteligencia Emocional”, que culmina con la publicación por parte de la Fundación Centenario del Sevilla Fútbol Club de **Entrena y mejora tu inteligencia emocional**, la clave del éxito personal y deportivo. Esta publicación contiene material de trabajo directo para los jugadores de la cantera:

Información básica sobre la Inteligencia Emocional y las aptitudes que ésta comprende.

Ejercicios prácticos a realizar tanto sobre el césped como en sus contextos familiar y social.

Programa para el desarrollo de la Inteligencia Emocional para jugadores y técnicos de la cantera, directivos y personal laboral: un aspecto cada vez más importante dentro de cualquier empresa es el de la formación de sus trabajadores. En un Club de fútbol de élite nos encontramos con un número considerable de empleados con diferente formación. Para optimizar el trabajo de cada uno de ellos proponemos:

Objetivos principales:

Mejorar las relaciones interpersonales y, por tanto, el clima social mediante el auto-conocimiento y auto-control de la conducta y las emociones propias y ajena.

Potenciar las capacidades personales tanto del personal laboral como de los jugadores de las distintas categorías.

Descripción breve:

Se trataría de establecer un plan de actuación formativo dentro de todos los sectores del club (deportistas, técnicos, directivos, administrativos...), con el fin de cumplir los objetivos planteados anteriormente.

Actividades que contemplarían:

- Curso de formación.
- Charlas periódicas.
- Actividades en grupos.

Capítulo 6

Coaching para líderes deportivos

El liderazgo en el deporte es fundamental, las instituciones deportivas más exitosas tienen líderes a los cuales se los debe imitar. Al analizar su estilo de dirección, sus conductas se fundamentan en cuatro aspectos: cuerpo, mente, afectividad y espíritu, a estos aspectos les corresponde en la realidad el desarrollo de la visión, disciplina, pasión y conciencia; la aplicación de estos cuatro aspectos en la vida diaria les permite crear una autoridad moral, y automáticamente aparecen seguidores personas que apoyan a este líder. Más allá de lo afirmado, la aplicación de estos factores permite desarrollar el liderazgo que se encuentra dentro de cada uno de los deportistas o de las personas vinculadas al deporte, les da la posibilidad de adquirir voz y la capacidad de comunicar su visión. En el deporte, los equipos más exitosos poseen jugadores que han desarrollado su liderazgo, se han ocupado de ellos y su aporte se suma al de los demás líderes, el resultado es la gloria deportiva, alcanzar lo que antes no se alcanzo.

Antes de construir instituciones o equipos deportivos efectivos y duraderos, en primer lugar, es necesario el desarrollo personal secuencial, en segundo lugar el desarrollo engloba todas las capacidades y facetas del individuo vinculado a la actividad deportivas. Básicamente el desarrollo de la inteligencia espiritual o conciencia, a la hora de guiar a los demás. En tercer lugar, se desarrollan los principios que son intemporales, universales y manifiestos, a diferencia de los valores que poseen todas las personas u organizaciones deportivas, pero que pueden no estar basados en principios. En el coaching deportivo es necesario identificar los valores y principios del líder deportivo o del atleta, los valores controlan nuestro comportamiento, pero los principios controlan las consecuencias de nuestro comportamiento. Cuando uno recoge una punta del palo también recoge la otra, es decir, al asumir el control de

un grupo o auto liderar nuestro destino deportivo, lidiamos con las fortalezas y debilidades que poseemos. En cuarto lugar, el liderazgo basado en el desarrollo de principios puede convertirse en una elección que genera autoridad moral en lugar de ser únicamente un cargo que es autoridad formal y la clave del trabajo del líder en la era del conocimiento es pensar en términos de liberación, no de control; con una visión de transformación, no simplemente de transacción, tu rindes yo te pago. En otras palabras, se administran las cosas, pero se lidera a las personas.

La mayoría de personas creen que los líderes nacen con ese talento, pero si bien existen ciertas condiciones innatas para el liderazgo, es importante recalcar que se puede aprender a ser líder.

Los líderes, poseen una particular visión de las cosas, su mente es capaz de visionar todo el sistema, además, ellos tienen una estrategia para tomar decisiones, esta habilidad permite construir un mundo con las condiciones en el cual, los demás quieren vivir. Esa visión proviene del deseo de enriquecer o mejorar de alguna manera nuestras vidas o la realidad en la que nos desenvolvemos. Visiones que llegan a ser compartidas por un número importante de personas que constituyen un sistema, en nuestro caso el deportivo.

Muchas de estas habilidades involucran la auto exploración, la interacción con otras personas, compartiendo ideas, ellas aclaran y ayudan a relacionar sus propias ideas transformando sueños en acciones y creando una nueva y mejor realidad. A continuación se expone la metodología usada por el modelo mental de los líderes:

-Liberan su liderazgo natural a través de la identificación de su visión y su misión.

-Desarrollan y mantienen estados de excelencia personal.

-Forman planes efectivos.

-Reconocen y dirigen distintos estilos de pensamiento.

-Entienden y manejan creencias individuales y creencias sistémicas.

-Aumentan y mejoran su habilidad de comunicación y capacidad de sugerencia sobre otros.

-Investigan y descubren como mejorar el estilo de liderazgo persona que ejercen.

-Dan una retroalimentación completa.

-Tratan con suposiciones culturales, climas organizacionales y otros asuntos sistémicos.

Durante algunos años, trabajé con un grupo de dieciocho personas, en las reuniones, todos murmuraban y se quejaban sobre el pésimo programa de formación y desarrollo del grupo en la institución. La gota, que colmó el vaso se produjo antes del inicio de la temporada 2009, una gran incertidumbre acerca de la continuidad de muchos de los integrantes del grupo ocupaba las conversaciones, todos se quejaban de los salarios, de la capacidad de algunos profesionales que lideraban las distintas categorías, el ambiente era totalmente negativo; pero casi nadie veía que las murmuraciones y las quejas son un ejercicio mental agotador, intrascendente e inútil.

Les pregunté por qué no cambiaban toda la estructura y organización en las categorías formativas. Y contestaron: -Bueno, esa no es nuestra función; no nos encargamos de eso-. Les dije que estaban estudiando responsabilidades y que podían cambiar el programa de formación si se empeñaban de verdad en hacerlo. Muchas personas tenían un historial de trabajo dentro de estas categorías bastante prolongado y estaban considerados entre los miembros de mayor categoría de todo el club y poseían una enorme credibilidad. Podían dialogar con cualquier miembro de la dirigencia o de la cúpula de estas categorías que quisieran. Les propuse que hicieran una presentación a los encargados de tomar decisiones y que se aseguraran de empezar describiendo el punto de vista de éstos igual de bien o mejor que el suyo propio; debían incluir todas sus preocupaciones potenciales sobre la introducción de cambios en el programa de formación y en los objetivos anuales y en el largo plazo. El propósito sería describir esas preocupaciones hasta que las personas con poder de decisión sintieran que son necesarios los cambios y que se abrieran a la lógica, de las recomendaciones propuestas por los que se atrevieron a presentar sus opiniones.

Sorprendentemente, las personas que más reclamaban jamás presentaron alguna propuesta al presidente y al director general, responsables de la formación y desarrollo. Otras personas empezaron a realizar un trabajo indirecto por medio de conversaciones la

necesidad de introducir nuevas metodologías de trabajo en la formación de los jóvenes. Se tomaron todo el tiempo necesario para describir el enfoque de la metodología y las razones que lo justificaban, además, de los beneficios formativos para los individuos. Prosiguieron con la descripción hasta que resultó obvio que los responsables de tomar la decisión se sentían comprendidos. En cuanto se sintieron comprendidos, se mostraron muy abiertos a la influencia (la clave de la influencia siempre es ser influido primero; o lo que es lo mismo: mostrarse abierto primero y buscar el entendimiento). Preguntaron qué recomendaciones hacían esos dos agentes y éstos no sólo se las dieron, sino que también les proporcionaron un plan de acción que contemplaba todos los pasos metodológicos de la nueva forma de entrenar y de mejorar la estructura de las categorías formativas.

Los responsables de tomar la decisión se quedaron pasmados. Aunque les habían recomendado empezar con el diseño de un programa piloto, enseguida lo convirtieron en un plan a escala empresarial.

Tres meses después, en la siguiente reunión, me contaron lo que había sucedido. Y yo les dije: Ahora, ¿de qué quieren encargarse? ¿Hay alguna otra cosa que suceda en las categorías formativas y que les gustaría que cambiara? En el sentido literal de la expresión, este grupo emprendedor comprendió hasta qué punto se habían facultado, cómo había merecido la pena su valor y empatía. Dejaron de protestar, quejarse y murmurar y empezaron a asumir cada vez más responsabilidad. Sin dejar de arar sus pequeñas parcelas, inspeccionaban campos mayores y observaban las cosas en un contexto más amplio. Veían a los responsables de las decisiones como seres humanos que luchaban igual que lo hacían ellos, que necesitaban modelos en lugar de críticas, que necesitaban luz en lugar de juicios.

Esta anécdota ilustra claramente el enfoque de dentro hacia fuera y su fuerza. Recuerde: siempre que uno piense que el problema está ahí afuera, ese mismo pensamiento es el problema.

Es de esperar que el lector ya esté en disposición de ver claramente cómo, ejerciendo la iniciativa y la empatía, construyendo ethos, centrándose y trabajando en lo que se encuentra dentro de su ámbito de influencia, puede convertirse en catalizador del cambio en

cualquier situación. Una vez más, al hacerlo, se convertirá en el líder de su jefe, en el sentido literal de la expresión; dicho de otro modo: aunque el jefe posea la autoridad formal, usted poseerá la autoridad moral y la capacidad de influir.

Características de los líderes exitosos

Nunca te preguntaste qué tienen en común los líderes deportivos exitosos de tu país o del mundo, cómo son en persona, qué habilidades interpersonales tienen? Gran parte de su éxito está en ser un buen líder. ¿Qué significa ser un líder exitoso? Por lo menos, tener estas siete cualidades:

1. Excelencia en las actividades básicas del día a día: actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).

2. Excelencia en relaciones personales: el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. Cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza duradera y genuina.

3. Adaptación al cambio: Heráclito dijo “Lo único constante en el universo es el cambio”.

Y eso es lo que pasa en el mundo de los negocios hoy. Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.

4. Eficacia personal: se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas, “para la pelota”, tiene momentos de reflexión solo o sola.

5. Creatividad e innovación: las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se debe crear e innovar pensando en la ejecución desde un principio.

6. Ser el entrenador del equipo: aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias pasadas generosamente. ¿Cómo te das cuenta que eres un buen coach? Si un miembro de tu equipo te pide que presencias una de sus

presentaciones al cliente para que le digas qué cosas se pueden mejorar, te está pidiendo que seas su coach.

7. Conciencia social: el proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad. Si esos tres elementos (proyecto, organización, sociedad) no están alineados, ¿para qué trabajas? Una empresa no es simplemente una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Si tu proyecto no tiene valores que exceden al ámbito comercial, le falta algo. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad.

El camino del líder.¹¹

Cuentan que un hijo le dijo a su padre que quería ser un líder, y le preguntó cómo podía lograrlo. El padre le respondió que lo primero que tenía que hacer era estar consciente de sus conductas. Que cada vez que sintiera que había hecho daño a una persona, clavara un clavo en la cerca de su casa. El hijo aceptó el reto y empezó a tomar mayor conciencia de sus actos. Siguiendo el consejo de su padre, comenzó a poner clavos con el martillo cada vez que hacía daño, maltrataba a una persona o no la respetaba. Luego de un tiempo, el hijo dejó de poner clavos en la cerca, porque ya era consciente de sus actos y trataba bien a las personas. Entonces preguntó a su padre: "¿y ahora qué hago?". El padre le respondió que por cada acto de buen servicio que realizase, sacara un clavo de la cerca. El hijo nuevamente aceptó el reto y empezó, poco a poco, a sacar los clavos. Ya estaba despierto, era consciente y además se dedicaba a ayudar a las personas. En poco tiempo logró sacar todos los clavos. Contento, se acercó donde su padre, quizás con un poco de soberbia y le dijo: " ; He terminado !. ¡Logré sacar todos los clavos!. Finalmente he aprendido a ser una mejor persona, un líder". Sin embargo, acto seguido lo asaltó un duda: "¿ahora qué haremos con todos los huecos que dejaron los clavos en la cerca?" El padre le respondió: " no los toques. Están allí para recordarte siempre que en tu camino de aprendizaje dejaste una huella de dolor en la gente y que gracias a su entrega, comprensión y colaboración ahora puedes ser la persona que eres". David Fischman

Metodología del liderazgo

Las personas que ejercen liderazgo en cualquier actividad, poseen una estrategia para ejercer su rol, esta estrategia, es un modelo mental que se traduce en un método, en una forma inconsciente de realizar la tarea de líder.

1- Los líderes buscan una manera para inspirar el optimismo y la esperanza, dos poderosas emociones asociadas con la decisión de alcanzar metas complicadas.

2- Los líderes motivan a sus seguidores a superar dificultades aprendiendo nuevas aptitudes o construyendo nuevos proyectos, apelando a emociones de reto, auto seguridad, dominio y orgullo.

3- Los líderes en ocasiones apelan a sentimientos de arrepentimiento o culpabilidad de los seguidores, acerca de errores pasados desplazando sus intereses individuales en beneficio de los intereses del grupo.

4- Evocan sentimientos de frustración, disgusto y aun ira para que sus seguidores defiendan su visión cuando los líderes se sienten atacados, la ira de los seguidores incrementa los niveles de energía para que ellos se atrevan a tomar riesgos.

5- Los líderes carismáticos entienden como el despliegue de sus propias emociones influencia a sus seguidores, por ello, son muy buenos para desplegar sus emociones, imposibilitando la distinción entre emociones reales de las actuadas.

6- Cuando un evento produce pesimismo y pérdida de poder, los líderes reinterpretan las situaciones para despertar emociones de interés, excitación, determinación y desafío.

7- Los líderes son expertos manipuladores de las respuestas emocionales y usan las emociones de diferentes formas, en diferentes momentos y con distintos seguidores.

8- Los líderes intencionalmente mantienen informados a sus seguidores acerca de condición, buscando eliciar emociones de desamparo, insignificancia y ansiedad.

9- Son expertos inductores de miedo, creando la creencia que la única opción de escapar del miedo es servir la visión y las metas del líder.

Liderazgo autoritario en el fútbol

La época actual exige que la conducta de los líderes deportivos se adecúe a esta nueva era, el estilo de liderazgo respetuoso de la dignidad de los deportistas, respetuoso de la opinión ajena, abierto a nuevas opciones de trabajo, delegador de funciones, es el estilo que alcanzara los objetivos que sueñan las instituciones deportivas.

El futbol, es una actividad donde aún existen practicas de tipo autoritario, modelo propio de la era industrial, donde las organizaciones tenían una organización vertical, el autoritarismo como estilo de liderazgo posee ciertas características como:

- 1- Intolerancia frente a la ambigüedad
- 2- Pensamiento dicotómico (es blanco o negro)
- 3- Rigidez de pensamiento
- 4- Anti intelectualismo
- 5- Totalitarismo deportivo

Estas características las podemos observar claramente en muchos de los líderes deportivos como: dirigentes, entrenadores, secretarias, gerentes deportivos, utileros, jugadores, árbitros, aficionados, periodistas, etc. La conducta más llamativa de estas personas es el manejo de sus áreas de trabajo, las cuales son de servicio, ellos lo manejan como sitios ganados, como si las personas a las cuales prestan el servicio les estarían molestando o les quitan autoridad, dan la apariencia de sentirse amenazados por las personas que requieren sus servicios.

Fundamentalmente el autoritario tiene una forma de pensar ya establecida y se niega a aceptar que existan distintas formas de pensamiento, otras interpretaciones de los hechos deportivos. Estas personas arman una lógica de pensamiento que les permite funcionar sin esquema.

Los deportistas con una forma de pensar diferente, se liberan de una visión limitadora, desarrollan una capacidad de resolver las distintas situaciones deportivas que se les plantean, no se limitan a aceptar la vida tal como se les presenta. El deportista sin límites está convencido de que puede elegir entre algunas formas de resolver la misma situación, diferente a las conductas de los deportistas con visiones limitadas; los deportistas con convicción y conocimientos

deportivos pueden ver las opciones más claramente en lugar de sentirse atrapados o imposibilitados de controlar los obstáculos de su vida deportiva.

Los líderes deportivos libres de prejuicios, llámese como se llame, convertirse en un ser humano con niveles de satisfacción más altos, la única condición es estar dispuesto a abandonar su forma de pensar supuestamente normal o de comportarse como un deportista ajustado o adaptado a ciertas reglas inherentes a la alta competencia o a supuestos limitadores como la imposibilidad de romper una marca y mas bien, opta por el control personal de su propia vida, es decir, puede transformarse en el creador de su realidad y no en el resultado de lo que otros programaron para él. Este proceso de cambio se inicia con la decisión, con la voluntad de vigilar los hábitos de pensamiento establecidos bajo un modelo de educación autoritario.

Todo líder deportivo que aspira a ser exitoso, que aspira a superar marcas y romper records, crea una filosofía de vida, que no es más que una serie de instrucciones elaboradas a las que se recurre cuando decidimos hacer algo, esta filosofía es un compendio de principios, valores y creencias de connotación deportiva que rigen la actividad y conducta deportiva. Podemos resumir diciendo que el líder deportivo de alta competencia debe finalmente ser responsable de los pensamientos que elabora en todo momento. Puede decir que pensar y todo lo que alcance, lo que se transforme en realidad se deriva del modo de pensar que cada líder decide adoptar.

Crisis deportivas

Recuerda cuando estabas haciendo algo muy importante, concentrado y sin tiempo que perder, buscando nuevas alternativas por la falta de resultados, estás trabajando al límite. Pero de repentinamente **la crisis**. Te despiden del plantel. ¿Te suena?

Surge un problema inesperado, se lesionó el mejor jugador, otros están suspendidos, sientes que el mundo se cae y tú estás ahí para salvarlo. Una vez más tienes que reinventar un equipo, adaptar un estilo a los jugadores que tienes te transformas en un apaga fuegos.

La acumulación de problemas generan las crisis y estas consumen gran cantidad de energía y tiempo. Las crisis son de todo

tipo. Pueden ser Crisis Grandes, como cuando la dirigencia, el periodismo, el entrenador están insatisfechos y has perdido credibilidad, una relación personal que se viene abajo o un cambio de equipo que te afecta. Luego están las mini crisis, como ese gol en contra en el último minuto cuando querías obtener un resultado positivo y que tira por la borda los días de tu trabajo.

Tarde o temprano a todos nos llega el momento de pánico donde parece que el mundo se acaba. Pero es la oportunidad para mostrar tu madera de líder, si no te pones nervioso y actúas con serenidad.

Las crisis evidencian que algo no funciona, es un momento de cambio de rumbo y toma de decisiones, tarde o temprano todos atravesamos una crisis personal, institucional, afectiva, profesional, económica, etc.

¿Qué podemos hacer para evitar esas crisis consumidoras energía y de tiempo?

¡Anticiparnos! Las crisis son tan viejas como la humanidad, en el deporte estas se evidencian con gran rapidez, la falta de resultados precipitan el cambio y este produce remezones institucionales y personales.

¿Sabes cuantas crisis podrías solucionar si te anticiparas? Según la ley de Murphy," Si las cosas te pueden salir mal, saldrán mal". Seguramente has visto de todo, pero aún así se generan nuevas crisis. Los resultados en un periodo de tiempo marcan ya la tendencia a anticipar si las cosas van a salir bien o mal. Si un atleta o un equipo empieza a perder seguido lo más probable es que siga perdiendo, si se perfila a perder la categoría, seguramente, perderá la categoría, si en un encuentro miramos; pases mal hechos, poca recuperación del balón, ocasiones de anotar perdidas, fallas repetidas, pelotas en los postes, ese es un encuentro donde la posibilidad de salir airoso es mínima, se cumple la ley de Murphy.

Las crisis pueden evitarse en un 90% si te anticipas. ¿Cómo? Identifica todo lo que podría prever, no dejes detalles sueltos o al azar, toma medidas.

Pregúntate:

- ¿Qué podría ir mal en este partido? ¿Y luego? ¿Y luego? ¿Y luego?
- ¿Qué podría fallar en la planificación anual? ¿Y qué más?

- ¿Qué podría cambiar de lo que ahora va bien? ¿Y que mas podría cambiar? ¿Y qué más?

Aquí van unos ejemplos para que te anticipes a tus futuras crisis: ¿A qué te ha ocurrido algo parecido?

Caso 1:

Tus principales jugadores han envejecido y empiezan a darte problemas con frecuencia.

Anticipate: Adquiere un jugador joven o pide uno nuevo cuanto antes, porque:

- a) Tendrás que hacerlo tarde o temprano y
- b) El dinero invertido superará con creces tus continuas pérdidas de tiempo y paciencia.

Caso 2:

Tienes cierta relación personal que te impide implantar un estilo de juego o rompen los principios disciplinarios. ¿No te das cuenta que ya hay cosas que no funcionan?

Anticipate: No te ciegues y prevé que el final está ya a la vista. Y mejor que lo preveas cuanto antes, no necesitas relaciones tensas. La vida deportiva es corta y hay que vivirla a tope.

Caso 3:

Vas construyendo un equipo sólido, ambicioso que depende de La Figura, una persona clave que hace un trabajo excelente, marca el rendimiento del plantel. Perderle por lesión, suspensión o traspaso, complicaría tus planes.

Anticipate: Comprueba que La Figura este cómodo, contento en su tarea, no le delegues otras tareas que puedan realizar otros menos efectivos. Y encuentra un sustituto ya. Si un día La Figura desaparece por cualquier razón, estás en problemas. Así que busca a La Figura 2 y ponle al lado de La Figura 1 para que aprenda todo de él. Ahora tendrás dos ventajas: no te afectará su posible marcha y contarás con otra persona valiosa adicional.

Caso 4

El mundo cambia muy rápido y las nuevas tecnologías se implantan a velocidad de vértigo.

Anticipate: Dedica algunos minutos al día en leer algún libro o Blog de Internet sobre actualidad tecnológica o nueva metodología. Hay miles y seguro que uno de ellos se adapta a tus gustos. Podrás utilizar algún adelanto tecnológico o aplicar nuevos métodos de entrenamiento para hacer un trabajo más efectivo, no te sorprenderás cuando se produzcan los cambios y además te convertirás en un experto en nuevas tecnologías.

Equipos deportivos de alto rendimiento

Los dirigentes, entrenadores de equipos deportivos de alto rendimiento, ¿son diferentes de los líderes empresariales? ¿Hay aspectos en común? ¿Qué pueden aprender unos de otros?

El ámbito deportivo nos brinda muchos casos de equipos de trabajo de alto rendimiento. Equipos que han hecho historia por sus extraordinarios resultados en distintas competencias.

Y de estas experiencias, podemos extraer algunas lecciones útiles para la gestión de grupos de trabajo deportivo en diferentes instituciones. Básicamente se trata de encontrar una metodología de manejo del equipo ganador.

Espíritu ganador. Un entrenador de un equipo deportivo de alto rendimiento necesita resultados. El término perder no está en su vocabulario.

Los entrenadores exitosos tienen un espíritu ganador. Y gran parte de su trabajo consiste en transmitir esta actitud al equipo, construyendo y potenciando la cohesión grupal, el espíritu de cuerpo.

Este es el caso de Ray Meyer, el entrenador estadounidense más exitoso de la historia del baloncesto universitario, quien llevó a la De Paul University a cuarenta y dos años consecutivos de campañas ganadoras.

Cuando su equipo perdió su primer partido, después de veintinueve victorias seguidas en su campo, un periodista le preguntó

cómo se sentía, a lo que él respondió: "¡Fantástico! Ahora podemos concentrarnos en ganar y no en no perder".

Meyer reformuló la capacidad para abrazar metas positivas, volcar la energía en la tarea y no en mirar atrás ni en buscar excusas por acontecimientos del pasado.

Amalgamando personalidades. Si bien el entrenador busca generar una identidad del grupo en el equipo, también es cierto que los miembros son individuos con diferentes personalidades. Conocer las diferencias individuales le servirá como herramienta para evitar conflictos que puedan perjudicar el rendimiento.

Los miembros de un equipo ganador aprenden a respetarse como personas y escuchan a cada integrante, estén de acuerdo con lo que dice o no. Aprenden a ser auténticos dentro de un marco de respeto, apertura y aceptación de las diferencias.

Aprendizaje. Los entrenadores exitosos aceptan el feedback, la retroinformación como base del aprendizaje. Saben que una condición necesaria para el triunfo consiste en realizar ajustes para llegar al objetivo.

El dirigente deportivo como coach

El dirigente deportivo como coach lidera mediante el ejemplo, posee una visión del trabajo ganadora y trascendente; selecciona talentos, capacita y entrena a su equipo de manera continua, individualizada y en equipo con orientación hacia el óptimo desempeño; realiza un seguimiento permanente y un entrenamiento en el campo, el área específica de cada uno de los colaboradores, garantizando que el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, comportamiento ético del grupo, se convierta en una constante real en el trabajo diario.

Establece valores, normas de comportamiento y disciplina, reglas del juego, estrategias y tácticas orientadas hacia el mejoramiento ininterrumpido de los integrantes y de la institución misma, para liderar efectivamente dentro del competitivo mercado futbolístico mundial.

Motiva a su equipo de trabajo, los demás dirigentes y desarrolla personas autónomas, profesionales con desarrollo integral, enseña a cada persona las técnicas de la auto-motivación y el proceso para mantener un auto estima alta.

Guía y orienta el desarrollo individual humano desarrollando planes de acción específicos, siempre medido sobre los resultados que se van presentando.

Estabiliza el trabajo del equipo para que la visión sea compartida, el sistema de valores y cultura sean homogéneos; y el compromiso total, permitiendo el desarrollo de creatividad e innovación para que la permanencia en los puestos permita competir en los principales torneos mundiales sea una constante.

Nos encontrábamos de casa y habíamos terminado de mirar el partido España contra Alemania en el mundial de Sudáfrica, mi pequeño hijo, se acerco y me pregunto: ¿por qué solo los españoles, los holandeses llegan a la final? Añadió algo más que me sorprendió, enfáticamente dijo: ¡quisiera ser español, me hubiera gustado nacer en España no en Ecuador! Rápidamente, me hizo recordar mi infancia cuando me avergonzaba de ser ecuatoriano.

En principio no sabía qué contestar; pero luego respondí: debes preguntarte ¿qué puedo hacer yo por mi equipo? o ¿Qué estoy haciendo yo para que mi equipo gane?, los españoles y los holandeses demuestran su jerarquía de juego por el trabajo sistematizado y organizado que empieza desde los seis años de edad, es un compromiso para ti buscar ser el mejor en lo que tú realices, si te gusta el fútbol tiene que mejorar tu capacidad y esto lo haces en los entrenamientos, adquiriendo una disciplina que te permita ir superando tus limitaciones futbolísticas.

Reflexionando, pensaba ¿cuántos niños del Ecuador se encontrarían realizándose las mismas preguntas que mi hijo? Es indudable que el fútbol de nuestro país ha progresado pero aún nos conformamos con lo alcanzado. Indudablemente, este deporte necesita dar un giro de ciento ochenta grados para mantener consistencia en el avance; pero se necesita un líder deportivo con nueva visión, con objetivos más ambiciosos, con metodologías innovadoras que permitan mejorar las estructuras de las distintas instituciones

deportivas del Ecuador teniendo un objetivo común el cual debería permitirnos llegar a disputar un campeonato mundial de selecciones.

Liderazgo para desarrollar equipos ganadores de competitividad mundial.

En las grandes ligas de fútbol europeo, en las grandes ligas del fútbol a nivel sudamericano, en las Ligas Deportivas Norteamericanas del béisbol, básquetbol o fútbol, aparece la figura del **coach** aquel líder del equipo que con un estilo único de dirigir y proveer de una identidad propia de juego a su equipo, lo ubica dentro del reducido grupo de campeones de grandes ligas.

¿Cuáles son esas características?

Las características que identifican este liderazgo son:

-La visión ganadora, inspiradora y enfocada en el largo plazo no es retórica ó simplista; el sueño del coach es ver a su equipo como el mejor del mundo.

Cuando nos enfrentamos a un reto y nuestra respuesta está a la altura de ese reto, hablamos de éxito. Pero cuando nos enfrentamos a un nuevo desafío, la antigua respuesta que antes tuvo éxito ya no sirve. Por eso hablamos de fracaso. Nos encontramos en la era del trabajador del conocimiento pero llevamos nuestras organizaciones siguiendo un modelo de control de la era industrial, que impide por completo la liberación del potencial humano.

El estilo de liderazgo que reproduce el Coach con su sola presencia y lo ejecuta con pasión lo centra sobre los siguientes puntos:

- Presenta un marco de Valores para la excelencia, siendo la disciplina y el orden el pilar y la columna vertebral del sistema deportivo; la metodología que usa para garantizar una nueva cultura deportiva la realiza mediante el ejemplo.

- Las acciones de cada uno de los miembros del plantel se guían en una planificación dinámica y constante en el tiempo. Cada semana se revisan resultados, desempeños y se preparan nuevas estrategias para la jornada siguiente, conociendo de antemano que el propósito semanal está conectado a la gran visión alcanzar la clasificación a los grandes torneos. La filosofía que guía a estos líderes es “hay que ganar todos los partidos de todas las semanas para ser campeones”.

- El coach vive pensando todos los días en el equipo, elaborando nuevas estrategias y tácticas, enseñando a sus jugadores, dirigiendo el entrenamiento individual y colectivo de manera personal y presencial, desarrollando talento acompañando el día a día del equipo observando - preguntando - escuchando - retro-alimentando de una forma respetuosa, cariñosa, impulsando hacia un mayor rendimiento, muchas veces de manera individualizada pero también al equipo como conjunto.

- Durante los partidos, es quien más se pone la camiseta, es el primer interesado en que el equipo gane. Pero al final es el equipo el ganador, el que despierta la pasión de seguidores y no el COACH el centro de atención, el que busca protagonismo, mantiene un perfil bajo.

- El coach se vuelve un catalizador del trabajo, estabiliza los esfuerzos en una sola dirección equilibrando fortalezas y debilidades de unos con las de otros en una labor sinérgica de talentos.

- Es un estratega innovador que prueba nuevos esquemas, nuevas jugadas, y desarrolla nuevas capacidades y habilidades en la gente, aprovecha de una manera sagaz el talento de sus jugadores.

- Construye Instrumentos de medición como los índices de gestión ó indicadores Scorecard de resultados para cada integrante y del equipo mismo.

Esta es la muestra más palpable de las posibilidades que produce la aplicación de conductas ganadoras que requieren nuestros líderes deportivos para situar a sus equipos dentro del selecto y pequeño grupo de campeones de competencia internacional.

¿Cuál es la esencia del modelo?

La esencia del modelo que aplican los líderes más exitosos del deporte es un modelo de Coaching que pasa por enriquecer el modelo mental del entrenado, incrementando su nivel de conciencia y facilitándole el paso a la acción. Todo ello basándose en preguntas y respuestas, un feedback descriptivo o no evaluativo. La secuencia que se maneja es:

1. Descripción de la situación deseada (objetivo). El campeonato local, regional o mundial.
2. Descripción de la situación actual (área de mejora o dificultad) Con que recursos humanos y materiales contamos.

3. Búsqueda de opciones y recursos (generación y selección) el análisis de lo que posee el club en recursos humanos y materiales facilita este proceso, si no lo encontramos en la institución hay que salir a adquirirlo fuera
4. Plan acción, planificación a corto, mediano y largo plazo.
5. Resultados (control y seguimiento) los objetivos para ser objetivos deben ser mensurables

En las fases primera y segunda, el objetivo del coach es incrementar el nivel de conciencia (sensorial y emocional) del entrenado. Esta fase es fundamental, ya que solo podemos controlar aquello de lo que somos conscientes, podemos fijar metas nuevas que antes no las veíamos o no sabíamos que existían.

En la fase tercera el objetivo es implicarlo en la generación de alternativas y en la creación de un plan de acción impulsando a que cada jugador elabore su plan enmarcado en el plan del Coach. Finalmente solo queda establecer cómo y cuándo vamos a evaluar los resultados.

Liderazgo: la fuerza que cohesiona equipos

Hoy en día se sabe que el liderazgo es algo muy importante en los equipos de trabajo. Los equipos deportivos son equipos que trabajan juntos, que tienen que tener una cabeza que los guíe y que finalmente tome las decisiones.

Un equipo sin liderazgo es como un barco a la deriva, no sabe hacia dónde va. Y un equipo que desea ser exitoso no puede manejarse de esa manera.

El líder debe ser capaz de transmitir claramente su mensaje, debe ser capaz de inspirar con su discurso y reafirmarlo con sus acciones, sino el discurso perderá credibilidad y el perderá credibilidad y el manejo del grupo.

El entrenador también tiene que transmitir confianza a sus dirigidos durante los partidos, no puede ser un manifestarse o lucir nervioso, un error común de los entrenadores es que cambian su conducta conforme se acercan las competencias o en los torneos mismos, transmitiendo desconfianza e inseguridad a los jugadores.

El liderazgo es un privilegio, pero eso implica una responsabilidad que el entrenador o el jugador deben estar dispuestos a asumir. rol.

Hesselbein, Golsmith y Beckhard (1996) remarcan que los líderes deben ser conscientes de lo siguiente:

- La única definición de un líder es alguien que tiene seguidores. Algunos individuos son pensadores, otros profetas. Ambos papeles son importantes y muy necesarios. Pero sin seguidores no puede haber líderes.
- Un líder eficaz no es alguien a quien se le quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido. La popularidad no es liderazgo. Los resultados sí lo son.
- Los líderes son muy visibles. Por consiguiente establecen ejemplos.
- El liderazgo no es rango, privilegios, títulos o dinero. Es responsabilidad..

La cohesión es un importante factor dentro del clima socio psicológico del grupo deportivo, contribuye al desarrollo del clima psicosocial, porque el sello y las características de la unidad grupal influyendo en los estados emocionales.

Alcanzar la cohesión grupal en los deportes de equipo como: el futbol, el basquetbol, el rugby, el fútbol americano, es fundamental para llegar alcanzar la gloria, los campeonatos. Cuando la cohesión grupal es manifiesta, esta se refleja dentro del terreno de juego, en la competencia y aun fuera del campo de juego. Es tarea del líder deportivo, es decir del entrenador, fijar un objetivo común al grupo, trasladar su visión al equipo, a cada uno de los integrantes del grupo. Los grandes equipos en su tiempo alcanzaron esta tan ansiada cohesión grupal y deleitaron con sus actuaciones a propios y extraños. Lograr la cohesión grupal, por tanto es una habilidad que debe desarrollar el entrenador.

Cañizares Hernández (2004) en: Psicología y Equipo deportivo, lo define: "como la expresión del acercamiento y la coincidencia de las opiniones, de los puntos de vista, de la igualdad en el plano afectivo, valorativo de la actividad conjunta que el equipo realiza, no es más que el nivel comunitario entre sus miembros en relación con los objetivos

generales de importancia, además de la asimilación que cada uno hace de su papel y de la concientización del porqué esta en el conjunto, de la interpretación personal de los resultados.”

Tutko, C. A y Richard, J .W (1984) definen la cohesión como un grupo de individuos pensando, sintiendo y actuando como una unidad.

Los destacados psicólogos deportivos de origen español, Cruz, Jaime y Joan Riera Riera, (1991), consideran que la cohesión está relacionada con los afectos grupales en tanto es parte integrante del clima socio psicológico, la destacan por su valor en partidos cerrados y fuertes, donde se torna decisiva para la victoria.

Davis, K (1987), puntuiza, “cuando existe cohesión, el grupo está comprometido con una acción coordinada, los miembros responden responsablemente y con entusiasmo ante las tareas”.

Castellanos, A. V (1996), afirma que la cohesión supone la interacción, no la interacción disociada relacionada con la participación verbal, en la que los individuos prescinden de lo que está pensando en el grupo, no escuchan y se encierran en lo que ellos piensan.

Carrón, A (1993), afirma sobre la cohesión, es un proceso dinámico, afectado inicialmente por los resultados, que se refleja en la tendencia grupal de mantenerse juntos y responder como una entidad unida para la consecución eficaz de los objetivos planteados.

Palmi, Joan (1994), determina un conjunto de indicadores que mejoran los niveles de cohesión grupal, entre los que se destacan:

1-Facilitar el progreso de la cohesión en el equipo proyectando sistemas de comunicación grupal en el entrenamiento y competencias.

2-Potenciar las normas de funcionamiento grupal.

3-Trabajar sobre situaciones variables, imprevistas y complejas a nivel grupal, para que los atletas se logren educar en circunstancias difíciles.

Se hace imposible analizar estas características socio psicológicas de manera general para todo grupo o equipo, como forma particular de grupo, sin profundizar en el clima socio psicológico y su importancia, además como existe entre cohesión y clima una relación indisoluble, extremadamente fuerte, contribuyendo ambos procesos en el logro de la eficiencia grupal.

Crear condiciones que favorezcan la cohesión, facilitan este hecho, las concentraciones buscan establecer un ambiente de camaradería y convivencia, que permita conocerse el uno al otro de una forma profunda, este recurso facilita la comunicación, la empatía, la aparición de una identidad grupal, busca el aporte de los jugadores de mayor experiencia y recorrido profesional hacia los más jóvenes. Buscar integrar a las familias de los deportistas por medio de reuniones familiares, logra una mayor cohesión grupal, el entorno familiar se inmiscuye en la búsqueda de un ambiente que favorezca positivamente la posibilidad de alcanzar el objetivo ¡el campeonato!

Liderazgo del entrenador

Modelo del pulpo: La cabeza es el entrenador y los tentáculos son el preparador físico, médico, nutricionista, kinesiólogo, masajista, psicólogo, etc.

Recogemos y tomamos como ejemplo de modelo de entrenador líder de un equipo de trabajo, el caso de Edgardo Bauza ex entrenador de Liga Deportiva Universitaria campeón de la Copa Libertadores de América 2008

Perfil bajo: Se siente cómodo trabajando en lo que le gusta y evita llamar la atención o hacer declaraciones altisonantes.

Racional y analítico: Es inteligente y pensante, desmenuza cada detalle.

Equilibrio: Lo mantiene en el triunfo y en la derrota. Nunca subestima a los rivales, siempre los valora y los respeta.

Humilde: Dicen que sólo los sabios lo son y Edgardo lo demuestra en cada actitud.

Simple: Para dar el mensaje a cada futbolista y comunicarle su misión en el campo.

Humano: Le importa el jugador como persona, lo que piensa y lo que siente.

Prudente: nunca toma decisiones apresuradas.

No tiene preferidos: No se “casa” con nadie, ningún jugador se siente con privilegios y de esta manera obliga a todos a dar su máximo esfuerzo.

No cree tener todo el saber: Conforma un equipo “interdisciplinario”, escucha las otras disciplinas, selecciona la información necesaria y luego toma las mejores decisiones, reduciendo el margen de error.

Experiencia: Sabe aprender de lo que le pasa y capitalizarlo.

Evita las polémicas: No le interesan porque no le aportan nada que lo enriquezca.

No es demagógico ni exitista: Por eso al principio fue muy criticado por los medios, pero su trabajo, sus proyectos y su honestidad se terminan imponiendo por capacidad.

Plantea metas difíciles pero realistas: Sabe cohesionar al grupo y obtener de cada dirigido lo mejor que este puede dar, lo más cercano a su potencial.

Visión y anticipación: Como un gerente de empresa, la visión en “macro” de lo que vendrá a mediano y largo plazo termina siendo determinante. Su inteligencia le da ventaja en este sentido y lo hacen un caballero en este complejo mundo del fútbol .

Inconformista: Siempre quiere aprender y corregir errores, aún cuando le va bien. No se engaña con los logros.

Sabe decir que no: En determinadas situaciones asume los riesgos y dice no cuando sería más fácil o cómodo decir sí. Un ejemplo: su negativa a asumir la dirección de equipos importantes como América de México y River Plate de Argentina o renunciar a un contrato millonario en Medio Oriente, porque aún no era su momento.

Fair play: Le importa el juego limpio, no ganar de cualquier manera. Tiene valores éticos que inculca en sus dirigidos.

Mentalidad positiva: Es ganador y sabe cómo trasmítírselo a jugadores y al resto del cuerpo técnico.

Liderazgo del jugador

En los equipos tiene que haber un líder dentro del grupo, sino el grupo no funcionará, tiene que haber alguien que ordene y mande dentro del campo, ahí donde no llega el entrenador debe hacerlo él. Es el portador del mensaje del entrenador, en resumen ayuda a que su mensaje llegue en su lenguaje y de igual a igual, de forma horizontal o

simétrica porque por más cercanía que haya con el entrenador su simple rol ya implica verticalidad o asimetría. Por esto es tan importante tener un líder entre los jugadores, en la cancha.

Encontramos dentro de los jugadores dos tipos de líder en general:

- 1) **Líder constructivo:** De estos hay pocos, hay que cuidarlos, cultivarlos, mostrarlos como modelos y trabajar con ellos, son los que están más cerca al grupo, lo que pueden transmitir el mensaje de una forma más clara y en el lenguaje y con los códigos que maneja el grupo
- 2) **Líder destructivo:** Estos los hay más que los anteriores, son los que piensan: "las cosas se hacen como digo yo o no se hacen". Son los que sabotean el trabajo, no ayudan a construir sino a destruir y resquebrajar la unión del equipo. Hay dos opciones:
 - a. **Ganárselos:** No es nada fácil, requiere cambiar su egocentrismo, a veces muy arraigado o sus deseos profundos de sabotear o que el proceso fracase porque así ellos tenían razón. Piensan primero "yo" antes que "nosotros".
 - b. **Expulsarlos:** Muchas veces el costo de expulsarlos es alto, ya que esto no es aceptado, ya que pueden tener reconocimiento social, ser buenos jugadores, pero no cumplen con el requisito más importante de "empujar el coche" ellos no empujan el carro para el mismo lado que el grupo sino para el suyo, es a su manera o no es. Entonces conservarlos, a pesar de llevarse bien con el grupo y/o de su calidad técnica su permanencia, sería muy perjudicial. No se les puede mantener si se quiere lograr un grupo bien cohesionado a alguien que priorice el yo sobre el nosotros. Es por esto que no pocas veces se ve como entrenadores no convocan a "grandes jugadores", por algo será, uno no sabe los conflictos que pueden generar o el daño que pueden hacerle al grupo.

¿Quién debe ser el líder dentro del grupo de jugadores? El capitán puede y debe ser el líder del equipo, puede haber más de un líder, especialmente uno en cada línea de juego como un sub-capitán que ayude por ejemplo, ya que en un grupo puede haber varios líderes. Hay que ver que estos no se saboteen y que tengan claro el objetivo

común y que este es más importante que el yo, que las argollas o amistades, primero está algo más grande, un país, una institución, el equipo, siempre es primero el equipo. El capitán debe ayudar a generar disciplina, responsabilidad, identidad y unión en el grupo, debe ayudar a resolver los conflictos internos eso que de repente se le escapa al entrenador. Este líder es de mucha importancia, ya que es el que debe asumir el liderazgo dentro del campo, en los partidos.

El líder dentro de un equipo de jugadores debe ser el capitán y debe reunir las siguientes condiciones:

- Ser un buen jugador técnicamente hablando.
- Ser respetado por el grupo.
- Tener buenas notas (si está en etapa escolar).
- Ser un ejemplo para el grupo dentro y fuera del campo. Las palabras se las lleva el viento a diferencia de las acciones. Está muy mal por ejemplo, si dice hay que estar unidos como grupo y él viaja en primera mientras el resto lo hace en popular. O dice hay que cuidarnos para el partido y sale en televisión que estuvo ingiriendo licor o enfiestado días previos a un partido.

- Dirigir dentro del campo: tener voz de mando, ordenar. Asumir un liderazgo activo dentro de la cancha.

- Brindar calma, tranquilidad, seguridad, confianza, y respaldo a sus compañeros, que el compañero sepa que tiene a su capitán, que va sacar la cara por él.

Por ejemplo un gran líder y capitán del equipo italiano fue Fabio Cannavaro, campeón mundial de fútbol en el mundial Alemania 2006. Cumplió todos los requisitos antes mencionados y en la tanda de penales estuvo parado incólume con la mirada fija en medio de todos sus compañeros. Con una postura erguida de brazos cruzados, que al verlo brindaba gran seguridad, confianza y determinación a sus compañeros a pesar de lo complicado que es definir un mundial por penales en una final, emocionalmente hablando y tomando en cuenta que en 1994 en la final contra Brasil y en 1998 en los cuartos de final contra Francia cuando Italia perdió por penales.

Definitiva y enfáticamente un líder dentro del campo de juego debe tener: técnica, respeto, ser ejemplar, tener don de mando y transmitir absoluta confianza.

Los líderes y las crisis deportivas.

Las épocas de crisis deportiva marcada por la ausencia de resultados positivos y peor aun rondando con descender, es un hecho que en algún momento experimentan las instituciones deportivas y mediáticamente es más doloroso mientras más gloriosa es la historia de esa institución; ¿Qué hacer en estas circunstancias? Urgentemente se debe crear o aparecer un líder que va a llenar en muchas ocasiones a un líder que paso de exitoso a fracasado, y el puesto a lo mejor es llenado con un fracasado que tiene la oportunidad de transformarse en exitoso.

Carlos Bianchi, el entrenador más exitoso en la historia de Boca Juniors, dejó su puesto un 31 de diciembre. Dino Zoff, el viejo gruñón del fútbol italiano, fue reemplazado al frente del Lazio romano por el afable Alberto Zaccheroni, despedido hace algún tiempo por Silvio Berlusconi, el patrón del Milan. En época de crisis buscamos o inventamos un líder. Ningún ámbito escapa a la necesidad de llenar el vacío dejado por los fracasados o los inútiles. O por los exitosos que se retiran. Es el caso de Alex Ferguson, el dictador escocés del Manchester United, que se jubila al cierre de esta temporada. Para reemplazarlo suenan el alemán Ottmar Hitzfeld (del Bayern Munich), el francés Arsene Wenger (del Arsenal) y el italiano Fabio Capello (del Roma).

Con esto de los entrenadores ocurren cosas desconcertantes. Es natural que el héroe de hoy sea el fracasado de mañana, pero en fútbol también se da al revés: el fracasado de hoy puede ser el héroe de mañana.

Muchos clubes han creado puertas giratorias donde algunos entrenadores salen por una puerta y entran por otra, los presidentes de clubes de fútbol suelen tener delirios de grandeza. Se ven a sí mismos como mariscales, con una visión global del campo de batalla y la situación política. El problema es que suelen meter la pata al elegir sus generales.

Según este enfoque, un entrenador o director técnico sería el equivalente futbolístico de un general de brigada, con visión del campo de batalla y al mismo tiempo suficientemente cercano en la cadena de mando para conocer a la tropa y ganarse su respeto.

En realidad, un entrenador es un trabajador más o menos honesto que para triunfar debe recurrir casi siempre a la prestidigitación y la venta de ilusiones, lo realmente importante es su conocimiento técnico del fútbol , su visión estratégica del juego, su capacidad para imaginar los movimientos tácticos en la cancha, conocer cómo manejar el grupo, rodearse de un grupo de personas que apunten en la misma dirección, saber delegar funciones, todo esto es vital.

El fútbol no es muy complicado. Un entrenador de segunda división puede saber básicamente lo mismo que el más exitoso de los súper entrenadores del fútbol más representativo del momento. Lo más importante que necesita un nuevo entrenador es un plan de paz. Los vestuarios de un equipo perdedor son campos minados de pensamientos sombríos, de resentimiento o resignación. Casi siempre hay un caudillo con su camarilla de amigotes que desafían a la autoridad. El problema se agiganta si el caudillo es uno de los jugadores más importantes un crack. El típico equipo perdedor tiene mentalidad de equipo perdedor y muchas veces responde al perfil del club.

Willi Railo, el psicólogo deportivo, dice que la gran prioridad inicial es identificar y extirpar las ideas y prejuicios negativos, del tipo "los árbitros la tienen con nosotros", "vayamos paso a paso", "no carguemos de demasiada responsabilidad a los muchachos" o "el año que viene los vamos a reventar".

El entrenador de introducir rápidamente ideas positivas y simples: "Hoy mismo, ya, no mañana ni en algunos meses ¡ya ahora!", "jugamos de visitantes pero atacamos igual", "el cambio es bueno", "la responsabilidad es excitante", "este año ganamos el campeonato", "aunque hayamos perdido mantendremos nuestros objetivos aprenderemos de las derrotas", y especialmente "recuerde primero nosotros, luego nosotros, y finalmente nosotros".

Coaching y el arte del liderazgo

El sistema deportivo está estructurado para mirar a los deportistas y a las personas como si fueran cosas, de esta manera,

dejan de creer que el liderazgo pueda ser una elección. La mayoría de los deportistas conciben el liderazgo como una posición y, en consecuencia, no se ven a sí mismas como capaces de convertirse en líderes. Hacer del liderazgo personal una elección es como tener la libertad de divertirse. Es una libertad que se debe ganar: sólo así puede convertirse el liderazgo en una elección.

En la práctica, los deportistas piensan que decidir lo que se debe hacer sólo está en manos de quienes se encuentran en posiciones de autoridad. Han asumido, quizá de una manera inconsciente, a ser controlados como si fueran cosas. No tienen la iniciativa de actuar ni cuando perciben una necesidad. Esperan a que la persona con el título formal de entrenador o dirigente les diga lo que deben hacer y responden tal como se les indica. En consecuencia, culpan al líder del grupo deportivo cuando las cosas salen mal y le atribuyen el mérito cuando salen bien. Y ven que se les agradece su cooperación y su apoyo.

La extendida incapacidad a tomar la iniciativa, a decidir y actuar con independencia, no hace más que alimentar la obligación de los líderes deportivos para dirigir o controlar a sus subordinados. Creen que esto es lo que deben hacer para que sus dirigidos llámense empleados o jugadores actúen. Se establece un círculo vicioso que se amplifica rápidamente hasta llegar a la codependencia. Los errores de cada parte refuerzan y, en última instancia, justifican, el comportamiento de la otra persona. Cuanto más controles ejerce un directivo, más conductas suscita que necesitan más control o dirección. La cultura de la codependencia que así se desarrolla termina sistematizándose hasta el punto de que nadie acoge la responsabilidad de accionar por cuenta propia. Con el tiempo, tanto los líderes deportivos como los seguidores confirman sus roles en un pacto inconsciente. Impiden su propio desarrollo creyendo que los otros deben cambiar para que su propia realidad pueda mejorar. Y este círculo vicioso también se da en las familias, entre padres e hijos.

Esta conspiración silenciosa se da en todas las actividades del ser humano incluido el deporte. No hay muchas personas con el valor suficiente para reconocerlo ni siquiera en sí mismas. Siempre que oyen hablar de esta idea, buscan instintivamente fuera de ellas.

Es imperativo que se vea al manager como a un coach, como al creador/facilitador de una cultura para el liderazgo efectivo.

La posibilidad de transformarnos en líderes deportivos o despertar la capacidad de liderazgo, es una decisión. Una de las preguntas más frecuentes es si el líder nace o se hace, la respuesta se basa en una falsa dicotomía, en el falso paradigma del determinismo, el cual trata de explicar la realidad como una imposición de la naturaleza o del entorno. La capacidad de elegir aparece en el espacio entre estímulo y respuesta, los líderes en el deporte tienen el poder de elegir; en consecuencia, los líderes ni nacen ni se hacen en el sentido de estar formados por el entorno. Se hacen a sí mismos mediante conductas elegidas, y si eligen conductas deportivas basándose en principios y desarrollan una disciplina cada vez mayor propia del entorno deportivo, su libertad para elegir aumenta. Autores como Warren G Bennis y Robert J. Thomas en su libro argumentan que los líderes no nacen: se hacen. Ellos desarrollan el concepto fundamental que, como consecuencia de una intensa experiencia transformadora, eligen opciones que les permiten convertirse en líderes. Noel Tichy también dice que los líderes no nacen: se les enseña. De nuevo, esto implica que eligen ser enseñados y de seguir las enseñanzas. En los dos casos, lo que en el fondo dicen estos autores es que los líderes no nacen ni se hacen, sino que se hacen a sí mismos: el liderazgo es el resultado de las elecciones, de experiencias y aplicaciones posteriores basadas en principios.

El resultado del trabajo del coach depende de la calidad de la comunicación (hablar y escuchar) entre el líder y su gente. El Coaching se refiere a la actividad de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados.

¿Qué puede hacer un líder deportivo llámese: dirigente, entrenador, manager deportivo, jefe del cuerpo médico, jefe de utileros, etc. para transformarse en un buen Coach en un contexto deportivo? En el nuevo paradigma del Coaching, la respuesta es: escuchar, especialmente para lograr el compromiso.

De este modo, se trata de cambiar de un paradigma preocupado por la autoridad jerárquica, el orden y el control además de una

motivación basada en la inseguridad a uno basado en la asociación para el logro de resultados y el lograr nuevas posibilidades más que en mantener viejas estructuras. Toda la cultura es codependiente. Nadie ejerce el liderazgo (iniciativa e influencia) porque todo el mundo da por sentado que el liderazgo es una función de la posición

El ex técnico de la selección chilena, el argentino Marcelo Bielsa, cree que los halagos y el reconocimiento público terminan tan pronto como se desvanecen los éxitos deportivos. "Soy un especialista en fracasos y sé perfectamente que las adhesiones se pierden cuando se acaba el éxito. Por eso no deberíamos transmitir lo circunstancialmente exitoso, sino los valores", dijo el entrenador durante su participación en un congreso empresarial llevado a cabo en Santiago de Chile denominado Conducción: normas y principios.

El encuentro, que reunió a políticos, científicos, escritores, filósofos y documentalistas chilenos, invitó al entrenador debido al "aporte significativo que ha hecho al país", explicó uno de los organizadores del evento.

Bielsa revisó distintos aspectos del liderazgo y la conducción, y admitió que "nada" de lo que sabe lo aprendió en un libro.

Bielsa, además, hizo un llamamiento a la prensa y a la sociedad a no enaltecer el exitoso trabajo hecho por la selección chilena o argentina en las eliminatorias mundialistas sudamericanas, en las que lideró procesos exitosos con equipos en apariencia sin jerarquía, argumentando que "en la adversidad se verifica la calidad".

"En la derrota se verifica la consistencia del conductor. El conductor sólo es bueno si ha superado la adversidad", explicó el entrenador.

Bielsa también se refirió al rol de la prensa a la hora de sobrevalorar a algunos jugadores y cómo esto influye en el nivel futbolístico de los equipos.

"Por supuesto que hay jugadores que son mucho más importantes que otros, pero eso no los hace imprescindibles. Si admitimos que son imprescindibles, toda la estructura del comportamiento colectivo se derrumba", recalcó.

El entrenador y su forma de relacionarse con los jugadores, su rol, su mensaje, su visión son cruciales para el éxito o fracaso del

jugador. Los deportes pueden ser transformadores pero el liderazgo y su estilo de ejecución marcan el camino liberador o destructor de lo que va a ser el deportista, las actitudes de los deportistas dependen de las actitudes que prevalecen entre aquellos con quienes juega y de cómo lo tratan cuando comparten el éxito o la derrota; el entrenador o el que ejerce el liderazgo, es vital en cada uno de estos eventos. El entrenador y el ambiente emocional implantado al interior del grupo son esenciales para el desarrollo de la cohesión grupal, de la autoestima de cada uno de los jugadores y de la capacidad de sintonizarse con los demás. El entrenador debe afianzar un modelo estimulador de la solidaridad para que la visión grupal predomine sobre la visión individual y para impedir que aparezcan actitudes egoísticas, agresivas o negativas.

Gran parte de la experiencia deportiva del atleta depende del entrenador, de que actué o no como un mentor como un reemplazo del padre en el ámbito deportivo, de cuan considerado o perceptivo sea, de cómo maneja las fortalezas y debilidades del jugador, de cómo enfrenta los triunfos y los fracasos.

El entrenador es la figura emocionalmente más importante en la vida deportiva de los individuos, el es responsable de moldear y modular las respuestas emocionales y el comportamiento en las competencias y fuera de ellas, puede transmitir una sensación de justicia, diversión y juego limpio que va mas allá del triunfo o la derrota, el entrenador o cualquiera que asuma un liderazgo deportivo puede hacer de la experiencia deportiva un modelo de aprendizaje inmensamente positivo y transformador. El líder exitoso y sensible puede transformar a un jugador aislado y temeroso en un miembro del equipo, de un jugador que se enfoca únicamente en ganarle al rival en un deportista extraordinario que realmente lo único que busca es sacar y obtener lo mejor de sí mismo.

El entrenador capaz de llegar a construir un ambiente incluyente en la actividad deportiva, uno que acoge con alegría a los miembros de su plantel, independientemente de la capacidad deportiva que tengan, puede lograr que el joven se sienta capaz, hábil y un miembro importante para el grupo, un líder así ayuda al deportista a superar esa

sensación de soledad y aislamiento que caracteriza a muchos deportistas en sus inicios.

El entrenador ganador sabe que está en una posición privilegiada porque tiene la posibilidad única de ayudar a los deportistas a sentirse bien consigo mismos, al establecer que la práctica deportiva es una oportunidad invaluable de dominar y perfeccionar sus habilidades y convertirse en alguien que inspire a otros y mirar al deporte como un vehículo de crecimiento personal.

Queda claro que el factor determinante para el éxito de los deportistas radica en las habilidades de su entrenador para obtener lo mejor de todos y cada uno de ellos. Históricamente, los entrenadores deportivos más exitosos del mundo han tenido y tienen en común un gran liderazgo y habilidad para relacionarse con sus jugadores, a tal grado que saben perfectamente cómo apoyarles a descubrir su gran potencial interno y a sobrellevar obstáculos que por ellos mismos no habrían logrado superar. Esto provoca en ellos un gran nivel de autoconfianza y un vínculo de lealtad con su entrenador, situación que viene a ser la piedra angular del éxito de todo deportista.

Metodología del liderazgo exitoso

Los líderes deportivos exitosos llámense dirigentes, entrenadores, actúan con aires de espontánea simpatía; con el convencimiento que se deben capacitar permanentemente para que los demás puedan hacer las cosas con autonomía y eficacia, inspiran confianza e inyectan entusiasmo a cada una de las metas que traza, hablan de sus experiencias como procesos de evolución, convencidos que a cada una hay que sacarle el mayor provecho buscando siempre algo más, entendiendo lo que cada una de ellas deja como aprendizaje; por todo lo que todavía queda por hacer. Los líderes deportivos exitosos, los que triunfan, son personas que no ven las cosas como son, sino personas que visionan las cosas como ellos desean que sucedan.

Todos los líderes que han alcanzado trascender en el fútbol son hombres que a fuerza de motivación, dedicación y creencia en que las cosas si se pueden, le abren las puertas a nuevas etapas en el las instituciones que ejercen su liderazgo. Los grandes entrenadores, los

grandes jugadores, los grandes dirigentes, son capaces de imaginar los proyectos y sus variaciones, haciendo partícipes a sus ejecutores, el proceso no es solo trasmisión de información y sus estrategias de aplicación, sino también de un reglamento disciplinario de las metas del proyecto.

Los entrenadores que han conseguido resultados logran una verdadera identidad con estilo de juego porque el mensaje es asumir los riesgos y los jugadores se enamoran de ese estilo y así logran cambiar el paradigma, a través de una estrategia futbolística coherente con la motivación teórica que entiende que se puede lograr.

Lo que distingue a los verdaderos líderes son sus conceptos ellos saben que el pasado sirve para corregir, aprender y modificarse; viven intensa y apasionadamente el aquí y ahora, pero el futuro es lo que verdaderamente les atrae y motiva para seguir. Poseen la convicción de alcanzar el éxito convencidos de que cuando se tiene talento y se suma con el sacrificio de asumir los riesgos con perseverancia se logran los resultados y se adquiere un compromiso porque se tiene talento. Para ellos su mayor satisfacción es conseguir reconocimiento para el grupo que lideran ya sea un club o un seleccionado, por presentar un rol protagónico, con responsabilidad y personalidad.

Forjan modelos filosóficos que aplican a su liderazgo y estos se caracterizan por una visión ganadora, están convencidos que para ser ganador hay que tener una característica que normalmente todos tenemos que es carácter, asumir retos con sentido de pertenencia y equilibrio, y sobre todo paciencia porque no siempre se consiguen las cosas de entrada o sostenidamente; hay que aprender a asumir los altibajos y sobre todo que definitivamente todos somos importantes en la búsqueda de los objetivos. Para ellos sus dirigidos son su máximo orgullo.

Cuando buscamos lecciones para aplicar en nuestras propias carreras, solemos emular a los mejores líderes. Pero Roger Martin cree que este es un error porque lo que funciona en un contexto no tiene mucho sentido en otro. Un enfoque más productivo, pero más difícil, es determinar cómo piensan dichos líderes.

Tras entrevistarse con más de 50 líderes, Martin ha descubierto que la mayoría de estos son pensadores integrativos, es decir, que

pueden jugar con dos ideas opuestas y crear una nueva idea que contenga elementos de ambas y sea superior. Según Martin, este proceso de síntesis es propio de los negocios exitosos y de la gente que lo dirige.

Para apoyar su punto de vista, Martin ha examinado cómo los pensadores integrativos se aproximan a las cuatro etapas del proceso de toma de decisiones. --Primero, al determinar cuáles son las características sobresalientes de un problema, van más allá de lo que es obviamente relevante.

-Segundo, toman en cuenta relaciones no sólo lineales sino además multidireccionales.

-Tercero, ven todo el problema y cómo encajan sus partes.

- Cuarto, resuelven creativamente las tensiones entre ideas opuestas y generan nuevas alternativas.

El liderazgo exitoso, se respalda de un equipo exitoso. El Coaching Deportivo aplicado a grupos o equipos es un proceso básico de aprendizaje en el que se busca la alineación de todas las visiones individuales con la visión compartida, con el objetivo del equipo.

El propósito del líder de equipos deportivos, es crear las condiciones para impulsar esa visión y permitir que aflore y madure el potencial del equipo, el cual, es superior a la suma de los esfuerzos de todos los individuos.

El líder exitoso, apoya las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo entendiéndolas como círculos de intercambio comunicativo, en lugar de relaciones lineales de causa efecto. Cada uno influye en los otros y es, a su vez, influido por el resto de individuos del equipo.

Los mejores equipos también tienen conflictos interpersonales dentro del equipo pero saben solucionarlos. Lo más importante para que los equipos estén dispuestos a realizar el proceso de Coaching, son las ganas de aprender y superarse.

Los momentos de decisión más que ningún otro evento configuran tu destino y el destino del equipo.

Motivar: instrumento para el liderazgo

Un aforismo griego expresa: "No se puede encender una hoguera con un fósforo mojado". Este es un tema que nos concierne a todos y especialmente a aquéllos que diariamente tratan con personas, en este caso con deportistas a su cargo en las diversas áreas de la vida y específicamente en el deporte. Todos aquellos que ejercen liderazgo deportivo tienen que aprender la importancia de la Motivación.

El líder es un motivador que genera entusiasmo y provee inspiración al deportista o al equipo. Para todo es determinante mantener buenas relaciones con las demás personas que integran el grupo, porque es fundamental para un liderazgo efectivo. La manera de atraer y motivar a las personas determina el éxito del líder y de sus dirigidos. Sobre todo, debe aplicar la Regla de Oro. Ya se trate de un dirigente, jugador, miembro del equipo de trabajo, árbitro, periodista, aficionado o un empleado de limpieza. El líder trata a los demás como quisiera que lo trataran a él. Un entrenador de un equipo de fútbol exitoso en una conversación que manteníamos sobre la Motivación, sostenía. El noventa y seis por ciento del personal en los clubes más organizados realiza su trabajo voluntariamente, es decir, si bien reciben un salario, el compromiso con sus tareas específicas es muy alto, están convencidos que la tarea asignada es muy importante en el desarrollo del club. Si no atraemos gente idónea y la motivamos positivamente, no podemos hacer nada por alcanzar el éxito

La definición más simple del término motivar es dar causa para una cosa. Quiero dejar sobreentendido que la motivación y el motivo son términos estrechamente ligados. Estas palabras derivan del verbo latino *movere* que significa moverse, poner en movimiento, estar listo para la acción. La motivación es una predisposición general que dirige el comportamiento hacia la obtención de lo que se desea. La base de toda motivación, es, el deseo o la intención. Un budista tibetano señala que como es la intención es el deseo, y que el deseo se hará patente en la realidad dependiendo de la voluntad, constancia y motivación que se tenga para llegar al final de nuestro objetivo.

El famoso autor Zig Ziglar que es uno de los mejores motivadores del mundo dice: "Estar motivado es sacar lo que está adentro". Quiero recordarle que la motivación es el combustible que

nos permite llevar a realizar lo que nos proponemos porque los deportistas motivados tienen empuje, dirección y decisión. Saque y explote a partir de hoy todo el potencial que hay inherente a su talento, a su mente y su potencial físico. La motivación de las personas tiene que ver con el fracaso y el éxito, es decir, con el miedo y la avaricia; pero a la mayoría de deportistas no es el dinero ni el reconocimiento social, sino el placer que les brinda el juego, ellos buscan esos momentos en los que se pueden perder, olvidar todo por volver a experimentar la inmensa alegría de la competencia.

Hay muchos ejemplos notables que les pondré de paradigma de liderazgo y motivación. Uno de ellos es Edgardo Bauza técnico argentino quien empezó su campaña en Liga Deportiva Universitaria con grandes dificultades por la falta de resultados, en sus comienzos, un plantel lleno de grandes figuras pero en el final de sus carreras, en su momento construyo un nuevo plantel prescindiendo de los jugadores del año anterior, con el nuevo plantel, los resultados fueron inconsistentes, se ubicaron en el medio de la tabla, muchos jugadores no encontraban su mejor condición ni entendían el sistema, únicamente un visionario como Rodrigo Paz, confió y respaldo al técnico cuando todos pedían su salida y la presión era muy fuerte pidiendo su dimisión, el presidente de la Comisión Proconstrucción confió en la capacidad del técnico Bauza, el tiempo le dio la razón a fines del año 2007 el club logró el campeonato, promovió nuevos jugadores y en el año 2008 logró el campeonato de la Copa Libertadores por primera vez para un club ecuatoriano, la convicción en conseguir el éxito y una actitud de confianza que irradiaba permanentemente, caracteriza a este destacado entrenador gaucho. Mantenía un gran control emocional ante los embates de los periodistas de algunos aficionados y dirigentes. Estuvo en apuros más de una vez, pero al actuar como si no pudiera fracasar y como si estuviera dispuesto a tener éxito inspiró a otros con su enorme confianza, por tanto, el actuar positivamente en nuestro contacto con los grupos que nos desenvolvemos nos permitirá mantener una actitud entusiasta y, por consiguiente, entusiasmar a todo aquél que esté a nuestro alrededor miembros del cuerpo técnico, jugadores, personal de apoyo y dirigentes.

Pensamiento futbolístico de Edgardo Bauza

Puntos fuertes:

No cree en la polifuncionalidad de los jugadores. Los hace jugar dónde se sienten cómodos y responden.

Cree en los proyectos en conjunto, no apuesta a la individualidad.

Apuesta a un esquema que pocos entrenadores se animan a utilizar (3-5-2).

Mantiene la fortaleza y la perseverancia necesaria para imponer su estilo.

Puntos débiles

Prefiere jugadores comunes en vez de habilidosos.

A pesar de que en algunos artículos sobre la trayectoria como técnico se precisa que no pudo destacarse en el fútbol argentino, los hechos indican lo contrario: no logró el campeonato con Rosario Central, pero con este equipo que tres años antes de que lo dirigiera ocupó los últimos cinco lugares de la tabla de posiciones, en los tres años que dirigió salió subcampeón de la Copa Conmebol 1998, subcampeón del torneo apertura 1999 de Argentina y jugó cinco torneos sudamericanos entre la Libertadores y la Sudamericana, en el 2001 llegó a disputar la semifinal de la Copa Libertadores. Hizo debutar a 28 jugadores de las inferiores durante los tres años y el club vendió en 30 millones de dólares a una parte de ellos, algunos de ellos, además, jugaron en la selección de mayores: Gaitán, Gonzales, Delgado, Figueroa y Díaz. Adicionalmente, salvo del descenso al Colón de Santa Fe y en Vélez Sarsfield inicio el proceso de todos los jugadores que salieron campeones en el 2002. Definitivamente, realizó un trabajo muy importante, desafortunadamente no alcanzó el campeonato argentino.

La filosofía de trabajo de Bauza le está dando la razón en cada paso que da desde el año 1999 en los distintos equipos que ha dirigido, pues ha ordenado el juego del equipo tras ensayar muchas variantes, tanto defensivas como ofensivas, hasta alcanzar un buen funcionamiento.

El crecimiento futbolístico de los jóvenes, la regularidad de los experimentados, la solidaridad colectiva y la integración de la plantilla,

han sido el sello distintivo de su trabajo y tienen actualmente al cuadro universitario en la atención de todos, porque pocos creyeron que el equipo accedería a ser protagonista de la Libertadores y a ganar cuatro torneos internacionales.

La visión futbolística sobre la metodología de trabajo, la búsqueda permanente del éxito deportivo y el desarrollo de los futbolistas en su fase formativa se reflejan en la siguiente entrevista:

El coaching deportivo tiene como objetivo desarrollar o encontrar nuevas y diferentes metodologías de trabajo, establecer visiones novedosas que permitan alcanzar el éxito deportivo. Usted ha logrado alcanzar los éxitos más importantes del fútbol ecuatoriano a nivel de clubes; socializar la metodología de trabajo utilizada en Liga Deportiva Universitaria y otros clubes en los cuales ha trabajado son muy importante para la sociedad futbolera. ¿Cuál es esa metodología?

La metodología como dice el diccionario en una de sus definiciones, es la aplicación de un método para lograr el objetivo.

A parte de esta frase, creo que para nosotros los directores técnicos, la metodología de trabajo es el alma de todo cuerpo técnico, es lo que va a marcar el camino que transitara diariamente el plantel y del cual dependerá la estabilidad, confianza y crecimiento de todos los jugadores. La metodología encierra no solamente la planificación de los trabajos durante todo el año, sino, también tiene que ver con la convivencia diaria con el plantel, de la manera uno como líder va marcando pautas para que todo camine sobre carriles normales de un plantel profesional, donde la disciplina, responsabilidad y compromiso estén siempre presente entendiendo que hay en juego en esa convivencia prestigio y dinero, coctel interesante para tener en cuenta a la hora de tomar decisiones.

La exigencia del fútbol en la actualidad implica la participación de los clubes en algunas competencias simultáneamente, Liga Deportiva Universitaria en el año 2009 participo en el campeonato local, La copa Libertadores, la Recopa sudamericana, y la Copa sudamericana; logro ganar la Recopa y la Copa Sudamericana, se elimino de la copa Libertadores en primera fase y no clasifico a copa Libertadores 2010 en el campeonato local. El principal problema del club fue la imposibilidad de lograr recuperar el potencial de rendimiento individual en todas las competencias, adicionando el

hecho de que algunos jugadores acumularon más partidos por jugar para la selección nacional. ¿Cómo lograr una consistencia de rendimiento de los jugadores en todas las competencias?

Las metodologías no son iguales en todo el mundo, puede ser que la duración de los entrenamientos sean parecidos o el concepto básico de trabajar con el balón, espacios reducidos, trabajos de fuerzas pretemporadas etc., pero lo más importante es la forma en que se aplica, de qué manera el DT logra llegar al jugador para poder sacar de este lo mejor, de qué manera el técnico, profesor físico o alterno logran tener una convivencia que permita al plantel estar en permanente estado de motivación. Esto hace que pueda tener un plantel ganador, esta metodología es la que llevará al éxito o al fracaso de toda la planificación.

Se habla y comenta mucho de la fatiga física pero se ha comprobado que esta fatiga desaparece a las 24 horas, ¿Qué opina de la fatiga mental que presenta el jugador al afrontar distintas competencias en escaso tiempo entre una y otra? ¿La metodología de trabajo contempla algún tipo de trabajo en ese sentido?

De la fatiga puedo decir que no creo que desaparezca en 24 horas, mas si se acumulan horas extras de partidos donde las recuperaciones no son las adecuadas, los jugadores que juegan en equipos de primera línea que juegan competencias internacionales, campeonatos locales y también con sus selecciones nacionales están sometidos a jugar más de 50 partidos el año con viajes de por medio y presiones que hacen que no estén preparados para semejante esfuerzo, En Ecuador como en toda América los calendarios futbolísticos no contemplan los tiempos de descensos y preparación para semejante labor.

La fatiga mental es otro de los problemas que afrontamos a diario y que casi nadie tiene en cuenta, nadie tiene en realidad la verdadera magnitud con que cada jugador llega al partido y termina, el fútbol actual los lleva a los jugadores a participar en la vida diaria de casi toda la población, están en boca de todos, son juzgados diariamente, son héroes y culpables en el mismo día son los culpables de felicidades extremas y de enojos desmedidos, son en general sostén de familias y amigos, si a esto le sumamos que muchos no superan los 25 años y que

su corta experiencia los lleva a no saber manejar estos inconvenientes es fácil imaginar que el grado de estrés que el jugador sufre hay que tenerlo en cuenta si nos interesa la salud física y mental del futbolista para que su rendimiento sea el mejor. En cuanto a mi metodología en este problema lo que hace es una recuperación física mediante métodos tradicionales con trabajos aeróbicos de regeneración, estiramientos, baños de vapor y masajes. En cuanto al mental, tratamos de que el jugador este en un ambiente distendido sin las presiones diarias, brindándole seguridad en lo que hace y tratando de que el club le brinde todos los privilegios que pueda tener y solucionarles cualquier problema que tenga para que este lo menos preocupado posible.

Los grandes entrenadores hablan de una identidad de juego para sus equipos, buscan la forma de que el jugador se desprenda de un interés individual, que renuncie a su ego. ¿Qué estrategia utiliza para que el jugador comprenda que su habilidad y potencial siempre debe estar al servicio del grupo, del equipo buscando el objetivo, es decir, la identidad del juego del equipo?

Para lograr que los jugadores puedan rendir en forma adecuada en cada competencia tiene que ver primero con la jerarquía del jugador, esto es fundamental y viene desde la elección del club cuando lo

contrato o se fue formando en divisiones menores, jugadores para que jueguen más de 50 partidos al año tiene que ser los mejores también, la metodología es algo fundamental para que se pueda adaptar a todo este esfuerzo, también la fuerza y el grado de compromiso que tenga con el grupo y los objetivos que se propusieron y por último el DT que a través de su discurso puede lograr que se multiplique el esfuerzo.

Los entrenamientos sirven para crear conductas automáticas, las cuales facilitan la resolución de las distintas situaciones competitivas. ¿Contempla la posibilidad de realizar entrenamiento mental en equipos de primera categoría?

En cuanto a los entrenamientos mentales habría que especificar en qué consisten y cuál es el objetivo final. Yo pienso que los problemas mentales, empiezan a tomar en el fútbol un lugar importante en el rendimiento de los jugadores, las presiones el estrés y la exposición mediática que alcanzan producen un desgaste

significativo que necesitamos empezar a analizarlo. También sostengo que hay que ir con mucho cuidado a la aplicación de estas terapias ya que el jugador y el mundo futbolístico todavía no está en condiciones de aceptarlas abiertamente, corremos el riesgo de que se fracase en el intento de introducirlas en el plantel. Soy partidario de que empiecen en divisiones menores así el jugador cuando llegue a la máxima categoría se encuentre familiarizado con este método y pueda aprovechar todas sus virtudes.

El proceso formativo en el Fútbol ecuatoriano tiene deficiencias que se reflejan en distintos aspectos, los deportistas pasan pero los entrenadores se quedan. En cualquier país o ciudad, en donde haya un buen técnico siempre aparecerán buenos deportistas. El estratega logra que evolucione su deportista. El deportista terminará su ciclo pero el entrenador continuará con la detección de nuevos talentos
¿Qué le falta al entrenador ecuatoriano?

El fútbol Ecuatoriano ha evolucionado en los últimos 10 años más que los demás países de Sudamérica, el haber llegado a 2 mundiales y los logros deportivos de Liga Deportiva Universitaria contribuyeron a esto, a esto le tenemos que sumar las buenas competencias a nivel nacional con la que cuentan que hace que los jugadores de divisiones menores puedan seguir creciendo, ya que sin una buena competencia es imposible que un jugador complete su crecimiento. Con esto lo que quiero decir es que el fútbol ecuatoriano es muy joven todavía en su desarrollo, los técnicos jóvenes que conozco están empezando a experimentar lo que es la alta competencia, el desafío que implica desarrollar una metodología que lo empuje a ser un Director Técnico de primer nivel, está en ese proceso, creo que es cuestión de tiempo y de perseverancia de los que deseen estar en la élite de este deporte, creo que en el país existen buenos ejemplos para ir capacitándose.

¿Considera que existen técnicos que aceleran los procesos de preparación con futbolistas de edades infantiles y juveniles?

Los jugadores juveniles en Sudamérica son las bases de casi el 95% de los clubes, ya que sus economías se sostienen en base a las ventas de los mismos, esto hace que los técnicos estén obligados a ver sus divisiones formativas en busca de talentos para que empiecen a jugar en la división mayor, en este proceso los técnicos estamos

influenciados por varios motivos para la posible elección de jugadores juveniles. Particularmente soy un defensor de los jugadores jóvenes, por son los que mantienen el equilibrio en un plantel que si es demasiado avanzado en edad pierde la exigencia que le brinda la juventud en cada entrenamiento. Soy partidario de sumar los juveniles al primer equipo, sin demasiadas expectativas, para que su adaptación sea lo menos traumática posible y cuando le toque debutar sea una consecuencia y no una obligación. Hay técnicos que no dan oportunidad a los jóvenes, prefieren la experiencia a asumir el riesgo, hay otros que lo hacen sin una previa adaptación, pueden ser distintas opciones, lo que si estoy seguro que hay que tener mucho cuidado en el riesgo que se toma, podemos causar mucho daño, a veces irreparable.

¿Qué se requiere para desarrollar el fútbol de alto rendimiento desde el trabajo en categorías formativas?

El trabajo de divisiones menores es como todas las aéreas del fútbol, muy lógico, el día que entiendan esto los objetivos serán mucho más fáciles. El trabajo formativo tiene 3 patas fundamentales en que se basa toda su estructura y futuro. Una de ellas es la captación de jugadores, esta área debe tener una red donde los encargados de reclutar jugadores estén permanentemente en busca de talentos, la segunda es una infraestructura adecuada para poder desarrollar los trabajos, campos de juegos, gimnasio, elementos etc., y tercero un cuerpo técnicos y preparadores físicos capacitados para desarrollar la metodología adecuada. Si un club tiene la posibilidad de captar buenos jugadores tiene buena infraestructura y un cuerpo técnico de jerarquía con la adecuada metodología seguramente producirá jugadores de primer nivel.

¿Cuál es la diferencia en este aspecto con Argentina?

En Argentina básicamente lo que le lleva es una gran experiencia en formativas, no hay que olvidar que allá empezaron a organizarse las primeras escuelas formativas en los años 60, son cincuenta años de recorrido y de haber transformado varias veces el rumbo. El ultimo en los años 90 con la llegada de Pekerman a la dirección de selecciones juveniles, donde se modificaron los campeonatos a nivel nacional y la contratación de Directores Técnicos de primera línea, lo que llevo a

generar el surgimiento de jugadores extraordinario que llevaron a ganar campeonatos mundiales y sudamericanos. Hoy cada club en Argentina ha aumentado su presupuesto en más del 300% con respecto a años anteriores, reconociendo que esto es el futuro del club para seguir creciendo.

¿En Ecuador falta mucho por hacer?

Tiempo, tiempo y dirigentes que acompañen las necesidades, que mejoren los campos de entrenamientos, que construyan gimnasios, que exijan a los técnicos a seguir capacitándose, si reunimos estos elementos seguramente Ecuador aumentara la cantidad de jugadores de elite que ya tiene.

Otro ejemplo es Sir Alex Ferguson el entrenador que más tiempo ha estado al frente de un equipo quien aplicaba la misma técnica de actitud optimista. Cuando un periodista llegaba a visitarlo y realizaba preguntas con doble sentido y sutilmente cuestionaba al técnico, Ferguson, respondía explicando su visión futbolística, su filosofía de juego, porque Ferguson tenía claro lo que quería y utilizo su liderazgo personal aunado con una dosis de motivación para tener el éxito en su vida.

Todos ustedes que me están leyendo en este instante son potencialmente exitosos y si activan su atención consciente pueden hacer que su presente conspire para la consecución de sus deseos.

Respondan por unos minutos las siguientes interrogantes: ¿Cuándo fue la última vez que agasajaste a tus asistentes por realizar cotidianamente sus labores eficientemente? ¿Cuándo fue la última vez que felicitaste a tus jugadores por la labor de mantenerse enfocados en el objetivo? ¿Cuándo fue la última vez que elogiaste a tu pareja, que motivaste a tus hijos, primos o amigos?

Todos somos líderes, ejercemos nuestros roles en las diversas circunstancias que se nos presentan en nuestro Maktub Day (destino diario), si emulamos la actitud optimista y de confianza que los grandes líderes a nivel mundial han tenido como estribo de su éxito; tarde o temprano llegara a nuestro presente. La conquista de la felicidad, y si somos felices haremos felices a muchas personas a

nuestro alrededor. En los grandes clubes y los resultados exitosos y sorprendentes, es patente que si sus miembros están motivados, logran alcanzar sus objetivos fácilmente. También se ha evidenciado que en la vida laboral, la motivación, hoy es la esencia del éxito. A tal punto que uno de los más grandes dirigentes empresariales de este siglo, Lee Iaccocca, expresó: "Nada hay mas importante en la gestión empresarial como el saber motivar a la gente". Una motivación vale por veinte amenazas, seis llamadas de atención y nueve memorandos.

Recuerde que en el grupo deportivo una motivación vale más que amenazas, regaños, gritos y discusiones. ¿Usted desea el éxito en su equipo? , ¿Usted desea el éxito en su proyecto deportivo?, ¿Usted desea el éxito como líder deportivo en su comunidad? Si la respuestas a las anteriores interrogantes son afirmativas le sugiero que inicie el recorrido hacia la aplicación por medio de la atención consciente en su vida de la motivación.

Técnicas para la automotivación

Una pregunta recurrente en el ámbito deportivo es la que realizan los entrenadores de todas las instituciones deportivas es: "Uno se esfuerza por motivar a su gente, pero a uno, ¿quién lo motiva?"

Es un hecho que la motivación es uno de los aspectos psicológicos más importantes en el deporte, se nos ha hablado mucho sobre cuáles son las técnicas más efectivas para motivar a nuestro equipo humano. Se nos ha demostrado más allá de cualquier duda que entre más motivado se encuentre el plantel bajo nuestro cargo, mejor rendimiento nos dará y mejores serán entonces los resultados y la posibilidad de conseguir los objetivos son más reales.

Pero, ¿y nosotros? Los líderes, llámese entrenador, dirigente o capitán del equipo, ¿Cómo podemos hacer para mantener nuestro nivel de motivación en un estado óptimo? Porque es conocido que si nosotros mismos no tenemos suficiente motivación, tampoco podríamos trasmitirla.

Así que hoy no vamos a hablar de cómo motivar a otros deportistas, a otras personas. Vamos a explicar sobre cómo nosotros mismos podemos manejar esa imperativa necesidad, asumiendo

nuestro rol de líderes, y tomando control incluso de nuestra propia motivación.

Comencemos por recordar algunos conceptos propios del proceso de motivación especialmente pensados para líderes. En primer lugar, es plenamente aceptado por los expertos, que la mejor motivación no es la que viene de afuera, del entorno, sino que es la que producimos nosotros mismos, la que viene de adentro.

Por supuesto que el entorno nos puede influenciar. Los resultados del equipo, la valoración de los dirigentes, de los periodistas, son parte de nuestro entorno y sus acciones y opiniones pueden afectarnos de una manera u otra. Los factores personales cotidianos como nuestra familia, o los problemas personales de los jugadores, sus lesiones, las suspensiones, nos pueden afectar.

Sin embargo, los líderes deportivos tenemos una condición especial por el simple hecho de ser líderes: es que estamos acostumbrados a hacer que las cosas sucedan. No nos pasamos esperanzados en que el entorno sea el que maneje nuestras acciones y nuestras reacciones. Así que los líderes, los jefes, podemos auto influirnos para elevar nuestro propio nivel motivacional, más allá de lo que podrían hacerlo otros factores.

Entonces, mientras avanzamos con este tema, mantengamos en mente ese principio: que la mejor motivación es la que viene de adentro, la motivación intrínseca, es la que autogeneramos.

Otro principio importante es que nosotros podemos aprender a mantenernos auto motivado. Sí, la motivación puede manejarse de tal forma que logremos empujarla hacia arriba en todo momento en que lo necesitemos, si aprendemos sus reglas y técnicas.

Veamos cómo funciona: La motivación se basa en la actitud que nosotros manifestemos ante la vida y ante todo lo que nos pase. La actitud es influenciada a su vez por los efectos externos. Dependiendo de cómo manejemos nuestra reacción ante esos factores externos, así podremos influir en nuestra motivación.

Digamos, por ejemplo, que se han lesionado los jugadores más importantes del plantel todo parece complicarse. Las lesiones son, obviamente, un factor externo. Ni usted ni yo podemos hacer nada por cambiar el hecho de que existan lesiones, ¿correcto? Muchos

entrenadores o dirigentes podrían reaccionar diciendo: "Que terrible, sin estos jugadores vamos a perder. Hasta que ellos se recuperen las posibilidades del equipo serán limitadas voy a tener muchos problemas. Los imprevistos como estos me deprimen". Pero otro entrenador, tal vez con una mentalidad más de líder que el anterior, decide que no va a permitir que las lesiones le echen a perder el proyecto y empieza a ver esta dificultad como una oportunidad y un reto a su capacidad. Entonces dice: "Tengo lesionados. Qué bien: ahora es la oportunidad de probar nuevos jugadores y preparar un nuevo esquema de juego. Y mientras ellos se recuperan las cosas me van a salir siempre de las ¡mil maravillas!"

El principio demostrado aquí es que tenemos el poder de decidir cómo vamos a reaccionar ante las distintas situaciones del deporte y de la vida. Cuando decidimos que vamos a reaccionar positivamente ante aquellas cosas que tal vez no podemos cambiar, el efecto no se manifiesta negativamente en nosotros... y comenzamos a auto liderar nuestra propia motivación.

Un factor adicional que podemos utilizar para ayudarnos a mantenernos motivados, es que las percepciones, o sea, la interpretación de factores externos pueden afectar nuestra sensación de bienestar. Nos referimos aquí a esa serie de situaciones que recibimos a través de nuestros cinco sentidos, despiertan un modelo de pensamiento, una emoción y vamos hacia la acción, los estudios prueban que la forma de interpretar o percibir ejercen una decidida influencia sobre nosotros.

Por ejemplo, experimentalmente se ha comprobado que cuando una persona está deprimida, solo el hecho de salir, a la luz del día, al aire libre, casi automáticamente le incrementará su sensación de bienestar producido por una descarga de endorfinas. Esto se debe a los diversos impactos visuales, táctiles, auditivos e incluso olfativos que de inmediato llegan a nuestro cerebro. Una de las más maravillosas curas para los estados depresivos es la exposición temporal a la luz del sol. Si a ello se agregamos sonidos placenteros, olores agradables e imágenes positivas para la vista que disfrutamos al aire libre, se comienza a producir un cambio significativo del estado depresivo.

Algunos colores ejercen un poder estimulante sobre nuestra psiquis. Cuando por algún motivo estamos pasando un período de aparente desmotivación, podemos ayudar a contraatacar a ese enemigo usando prendas de colores probadamente motivacionales. Veamos el ejemplo: si estamos deprimidos y desmotivados, el uso de colores grises y oscuros agudizan ese estado. Pero si, por el contrario, utilizamos prendas de colores vivos, como en tonalidades rojas, amarillas o cálidas, ese mínimo nos comenzará a ayudar a cambiar nuestro estado.

Este factor, entonces, nos lleva a comprender que el control de nuestras percepciones pueden transformarse en pequeños truquitos que, aunados a otras condiciones y circunstancias, nos ayudan a mantener y dirigir nuestro estado motivacional. Obviamente, primero habremos identificado como buenos analistas que somos, cuáles son las razones primarias de la desmotivación, cuáles son los factores desencadenantes de ese estado pesimista y aun tal vez depresivo, y habremos intentando solventarlos.

Otro factor importante es el aceptar a la vida y sus circunstancias como son. No es cierto que siempre podamos estar tremadamente motivados. Los deportistas somos seres humanos y una parte esencial de esa condición es que hay altibajos en nuestro nivel motivacional. La vida nos presenta permanentemente la posibilidad de caer y volver a levantarnos, ganamos y perdemos, podemos pasar de una gran victoria a perder una categoría, pasamos de héroes a villanos en pocos días, podemos pasar de la gloria al ostracismo muy rápidamente hay muchos ejemplos: Maradona, Pele, Zidane, Nadal, Ben Johnson. El juego de la vida se llama "caer y levantarse". Este nos lleva a recordar que la vida es como un "ring" de boxeo y que a veces vamos a caer a la lona. Pero tengamos presente, una vez más, que el nombre del juego es "caer y levantarse". No es cierto que en esta vida triunfen aquellos que nunca caen a la lona. La realidad es que triunfan aquellos que están dispuestos a levantarse las ocasiones que sean necesarias.

Entender el juego de la vida, disponernos a afrontarlo, hacerlo nuestro y sacarle provecho, es parte esencial para que nosotros, los líderes deportivos, podamos ejercer directa influencia sobre nuestro nivel motivacional.

A continuación detallo algunos consejos muy prácticos para que usted intente mantenerse siempre mejorando su motivación.

Lo que bien comienza, bien termina.

Intente que las primeras horas del día sean lo más positivas posible. Lo queramos o no, todo lo que pase desde el momento en que nos levantamos hasta que llegamos a nuestros sitios de entrenamiento o competencia, tendrá una influencia directa sobre nuestro nivel motivacional. Así que intente que esas primeras horas transcurran en lo posible sin mayores complicaciones, maneje positivamente su dialogo interior, anímese y aliéntese usted mismo. Por ejemplo, haga del desayuno un rato agradable para compartir con sus compañeros, disfrute de la compañía de cada uno de ellos, y no se enfoque a resolver problemas anteriores o de la competencia, aprenda a vivir permanentemente el aquí y ahora, enfóquese en cada momento, no tiene sentido preocuparse antes de la competencia, cuando ya esté en la misma enfóquese en el partido y olvídense del pasado y del futuro.

No se deje influenciar por el clima.

No permita que el clima le eche a perder el día. De hecho, no permita que ningún evento fuera de su control le eche a perder su día. Llueve, truene o haga calor, siempre dígase al levantarse que éste será un día muy agradable, bien productivo y que todo va salir muy bien, preocuparse por factores fuera de nuestro control es un error común, lo único que podemos controlar es a nosotros mismos.

Escuche cosas positivas por las mañanas.

Es necesario estar informados de los avances o eventos deportivos, nada va a pasar si mejor dejamos para la tarde el conocer esa información. La verdad es que la mayoría de las noticias deportivas que nos presentan los medios son irrelevantes y se enfocan en lo negativo, es entendible, pues eso vende. Y si usted escucha información negativa por las mañanas, volvemos a lo mismo, su atención se desvía hacia eventos que no le permiten motivarse y están fuera de su control, ello puede afectar cómo usted se programe para

comenzar el día. Así que, mejor deje las noticias para la tarde, cuando va de vuelta a casa.

Trate de sonreír y reír antes de llegar al trabajo.

Esta es una técnica científicamente probada. Cuando reímos, nuestro cerebro produce unas sustancias llamadas "endorfinas" que actúan sobre todo el organismo como analgésicos y como energizantes, nos brindan una sensación de bienestar. Cuando usted escucha programas chistosos por las mañanas, o escucha música de ritmo acelerado que lo hace sonreír e incluso moverse un poco, ese milagro bioquímico se produce en su organismo, y ello afecta positivamente su sensación de bienestar durante varias horas. Así que intente comenzar el día sonriendo mucho y, si es posible, riéndose a más no poder. Una buena carcajada mañanera, antes de las competencias donde la presión se hace evidente, la risa le beneficiara buena parte de su día.

Positive su diálogo interior.

Todos los seres humanos pasamos largas horas del día conversando con nosotros mismos. Tenemos algo así como cintas pregrabadas que a veces ponemos a sonar una y otra vez. Si esas cintas hablan de cosas positivas, nos ayudan; pero si son cintas negativas, que nos recuerdan tal vez nuestros fracasos pasados, más bien nos quitan energía. Usted tiene el poder para decidir qué diálogo interior va a sostener consigo mismo. Controle su auto dialogo y repita frases positivas como: Voy a ganar, tranquilo, estas bien entrenado, estas fuerte y veloz, eres el mejor. Cuando se "pesque" hablándose negativamente, diciéndose tal vez que no vale nada, diciéndose y si pierdo o que nada le sale bien, detenga esa cinta, sáquela de la casetera mental, e introduzca otra en la que se auto bombardee mensajes positivos. Otra forma equivocada de direccionar nuestro pensamiento es cuando usted se enfoca sólo en sus debilidades. Más bien, enfoquémonos en nuestras fortalezas y nuestra percepción de la capacidad de triunfar cambiara notablemente. El positivar el diálogo interior es una técnica empleada por los mejores psicólogos del mundo, y le puedo asegurar que funciona.

Involúcrese en actividades extracurriculares.

Una forma muy inteligente de "desenfocarnos" al menos por ratos de las situaciones tensas que a veces experimentamos antes de las competencias, especialmente cuando estas son definitivas, es el que contemos con una o varias actividades de las llamadas "extracurriculares". Son actividades que no tienen ninguna relación con lo que hacemos en el día a día. Por ejemplo, usted podría involucrarse con un grupo comunal para embellecer su barrio; o podría ser miembro de un equipo de ayuda a personas con necesidades especiales una vez por semana; o podría ayudar en un asilo de ancianos. O podría involucrarse en un campeonato de bolos o meterse en un taller literario y dar rienda suelta a sus musas. Todas esas actividades son una muy oportuna y recomendable válvula de escape para dejar salir nuestras tensiones, y para dar a nuestra mente la posibilidad de reconocer que puede "desenfocarse" a voluntad de las situaciones que le causan tensión y desmotivación.

Asóciese con gente positiva.

Si quiere aprender a ser positivo, júntese con gente que ya lo sea. El ser positivo es contagioso y si usted habla con personas que ya se enfocan en las posibilidades ganadoras, no en las limitaciones, generalmente comenzará a ser como ellos. Eso se llama el proceso de contaminación positiva. Por otra parte, aunque como líderes que somos no podemos desvincularnos de personas negativas que a veces tenemos en nuestros equipos, sí podemos aprender a neutralizarlas en nuestra mente. El proceso es muy sencillo: esa gente negativa se parece a un "vampiro energético": cada vez que uno habla con ellas, terminan diciéndole que todo va mal y que va a continuar peor. Entonces nos hacen dudar y disminuyen nuestra energía. Ante esa situación, acostúmbrese a bloquear en su mente, en su fuero interno, toda insinuación o afirmación negativa que escuche o más fácil aun elija a quien está junto a usted. Recuérdelo: Usted tiene el poder para decidir qué acepta y qué no acepta. Nadie puede desmotivarlo si usted no lo permite. Haga un ejercicio, visualice las seis personas más cercanas a usted, luego de hacer esa selección, seguro que ese es su futuro. Su círculo íntimo modela e influencia su forma de pensar, la manera cómo

va a resolver las distintas situaciones que se le presenten; ¿su grupo tiene una visión positiva o tiene una visión pesimista?

Tome los fracasos como simples experiencias.

Esta es una condición permanente en los líderes ganadores. Ellos saben que –como dijimos antes— de vez en cuando la competencia deportiva nos va a enviar a la lona, podemos pasar de héroes a villanos en cuestión de poco tiempo; en la actividad deportiva tenemos la gran oportunidad de revertir una situación dolorosa, una derrota en victoria, en triunfo en pocos días. Las derrotas duelen y cómo duelen. Pero los líderes que aprenden cómo auto motivarse no se quedan llorando por siempre por el hecho de haber caído. Por el contrario, toman los fracasos como simples experiencias de las cuales aprenden. Incluso muchos dicen: no hay fracasos, sólo retroalimentación. Los líderes ganadores –y seguro usted puede ser uno de ellos– miran esos tropiezos, esas dificultades como pequeños obstáculos, como peldaños para alcanzar alturas superiores, para llegar al objetivo. Mientras que los verdaderos fracasados, que son la gente negativa, ven en cada situación un problema, los líderes positivos y motivados ven en cada situación una oportunidad.

Agradezca la reafirmación, pero no viva sólo de ella.

Hay atletas, dirigentes y entrenadores que viven esperando que el mundo a su alrededor apruebe todo lo que hacen, ¿los conoce? Bueno, a todos nos gustaría que nuestros colaboradores, nuestros entrenadores, los dirigentes, los periodistas, la afición aprobaran totalmente y en forma continua nuestras acciones. Pero ello no funciona así. Tarde o temprano usted va a recibir retroalimentación negativa, en forma de críticas o mensajes de desaprobación. Usted debe estar preparado mentalmente para aceptar que aunque la reafirmación externa es muy deseable, no siempre la vamos a recibir. El verdadero líder maneja sus propias baterías de reafirmación interna, y tiene almacenada suficiente carga como hacerle frente a los embates del entorno. El sabe que no siempre recibirá una total aprobación, pero también sabe que si cree en sus propias potencialidades, podrá

mantenerse a flote continuamente. Así que agradezca la reafirmación de los demás, pero no viva sólo de ella.

Finalmente, sea perseverante en sus técnicas.

Como dijimos al principio, el ser positivos y el estar motivados se puede aprender, es una aptitud más que se la puede desarrollar. Es cuestión de aprender técnicas probadas por muchos líderes de éxito del mundo y también por los mejores científicos de la mente. Entonces, lo que nos queda es comprender cómo funciona este proceso. Nuestro cerebro es como una máquina programable. Si durante muchos años hemos dejado que las circunstancias externas nos manejen, y no nosotros a ellas, quiere decir que tenemos programado el cerebro para reaccionar en la dirección contraria a nuestros intereses. Lo que debemos hacer es volvemos perseverantes, comenzar a aplicar estas técnicas con disciplina, reprogramar nuestra mente y hacernos cargo de nuestra propia motivación, estar dispuestos a coger en nuestras manos el destino de nuestra vida deportiva. Seamos conscientes que de vez en cuando la motivación se nos va a escapar de las manos momentáneamente, pero que con un mínimo esfuerzo podremos volver a retomarla. Entre más practique usted estas técnicas de auto motivación, más fácil se le volverá mantenerse cada vez más auto motivado.

Y ahora, cuando nos veamos tentados tal vez a preguntarnos y a mí, ¿quién me motiva? respondámonos con seguridad que tenemos el poder para decir: ¡Yo soy el líder de mi propia vida, y también puedo motivarme a mí mismo!

Modelo de gestión del Manchester United

El fútbol profesional se ha convertido, más que en una diversión, en un negocio global que reporta gigantescas sumas de dinero. Un claro ejemplo de empresa deportiva de éxito es el Manchester United Fútbol Club. Un equipo que es un referente mundial, con multitud de títulos a sus espaldas, así como altos beneficios a través de sus sponsors o los derechos televisivos, entre otros, hacen del club de los “diablos rojos” el equipo más exitoso de la Premier League, y una de las empresas más rentables del continente.

El fútbol profesional es un excelente campo de aprendizaje para los negocios dado que la competencia está altamente estructurada y sus resultados son de fácil medición. La organización de los clubes que participan en las grandes ligas se ha transformado hasta llegar a una concepción compleja y competitiva del mundo de los negocios. En el caso del Reino Unido, en la década de los noventa, este negocio se estimaba en un billón de libras esterlinas, en el mundo esa cifra se extiende a los 160 billones de dólares.

Hay muy pocos negocios que muestren tantas posibilidades de obtener beneficios como el fútbol, tanto por sus términos económicos como por la influencia que existe entre la cantidad de partidos ganados y perdidos por un equipo, los trofeos y los campeonatos logrados. Estos se relacionan íntimamente el resultado deportivo con el resultado económico. Esta situación se ve claramente en el caso del equipo de fútbol por excelencia y referente internacional: el Manchester United.

El Manchester United Football Club tiene como raíz un club denominado Newton Heath LYR, fundado en 1878. En 1902 adoptó el nombre actual después de una aportación de capital de sus socios frente a las necesidades crecientes de financiación generadas por la actividad. Alcanzó su primer campeonato en la liga inglesa en 1908, en un encuentro disputado contra el Liverpool en el estadio de Old Trafford.

Desde entonces el Manchester United ha sido el club más exitoso de la liga inglesa y ha contado con jugadores notables: Duncan Edwards, Bobby Charlton, George Best, Eric Cantona, Ryan Giggs, David Beckham, el argentino J. R. Verón o Cristiano Ronaldo. Todo ello respaldado por 14 millones de simpatizantes en el Reino Unido y más de 50 millones en el mundo.

La pasada temporada 2007/2008, el club propiedad del magnate estadounidense Malcom Glazer fue campeón de la Liga inglesa y de la Champions League. Aunque los datos económicos de la temporada pasada no se han hecho públicos, esto hizo disparar los ingresos del club, tanto por asistencia de público al campo como por comercialización de derechos televisivos. De hecho, según los últimos datos, el equipo de Manchester aumentó así su facturación, en la

temporada 2006/2007, un 21%, hasta 245 millones de libras (323 millones de euros), y multiplicó sus beneficios. El club inglés alcanzó, en esta mismo periodo, un resultado operativo bruto (ebitda) de 79,8 millones de libras (105 millones de euros), un 72% más, y un beneficio antes de impuestos de 59 millones de libras (78 millones de euros), el doble que en la anterior temporada 2005/2006. Por estos datos, el club es considerado "el más rico del mundo".

Está comprobado que el resultado económico acompaña al éxito deportivo. Sólo aquellos clubes que logran campeonatos o son serios aspirantes a los títulos muestran cuadros financieros relevantes. Analizando este hecho desde la óptica de los jugadores y cuerpo técnico responsable, la intención de fichar a dichos profesionales a cambio de elevados salarios es la de mejorar su rendimiento deportivo.

El club está constituido por un consejo directivo de 9 directores, de los cuales 3 conforman el comité ejecutivo. La organización interna es similar a una empresa comercial de servicios. La estructura se divide en diversos departamentos, como el de marketing, ventas y promoción, un departamento financiero, otro administrativo y en lugar del tradicional departamento de producción o de provisión de servicios hay gerentes que se ocupan del equipo de fútbol , desde el cual se contratan a las nuevas figuras, se llevan a cabo los contratos profesionales, etc.

El Manchester United ha logrado diseñar un modelo de negocio, estructurado alrededor del fenómeno deportivo y apoyado en una marca, de compleja emulación y de difícil réplica en cualquier lugar del mundo. El desarrollo comercial del club tiene foco en las siguientes áreas:

- La televisión. La creación de la "Súper League" en 1992 y la reformulación del negocio del fútbol por medio de la televisión, permitió un creciente negocio. El número de aficionados que siguen los partidos desde sus hogares es creciente año tras año, por lo que los clubes se aprovechan de la situación y reciben, de las empresas televisivas, grandes sumas de dinero, cantidades que se incrementan año tras año.
- En la Champions League existe un fondo de mercado que se compone de 280 millones de euros, distribuidos según el valor de

cada mercado televisivo y la cantidad de equipos que represente a cada federación (España está en lo más alto, con cuatro representantes). La otra mitad se abonará en proporción al número de partidos jugados, además de otras variables. Además de los premios directos están los beneficios indirectos. Ganar un título de este calibre aumenta automáticamente el caché del club, lo que permite cobrar más por los partidos amistosos, o negociar al alza los contratos de patrocinio o los derechos de retransmisión de TV para las siguientes temporadas.

- A pesar de esto, los clubes también han venido cobrando menos por los derechos de televisión desde el principio del nuevo milenio. Es el caso de los derechos por retransmisión del campeonato de la copa de Europa, que, este año, por ejemplo, han disminuido su valor en 119 millones de euros, y algo parecido pasa con las retransmisiones de campeonatos nacionales. No por ello, los clubes dejan de depender del dinero de los grandes grupos mediáticos: el porcentaje de ingresos por retransmisiones oscila entre un 42% y un 52% del total en los clubes de toda Europa. Sólo los equipos ingleses de la Premier League continúan aumentando los ingresos por retransmisiones televisivas.
- Por otra parte, gran parte del poder económico de la Premier League, uno de los más atractivos para los aficionados de todo el mundo, viene de los ingresos por derechos de televisión, que desde la temporada pasada pagan 3.400 millones de libras por tres temporadas (hasta el 2010), para emitir los partidos de la Premiership, un 70% más que con los anteriores acuerdos.
- El Manchester United es uno de los clubes más televisados. Lo importante es que es un equipo atractivo para la televisión, no solo por ser un animador esencial de todos los campeonatos, sino también, por ser un equipo de alta difusión en el exterior de Gran Bretaña.
- A mediados de los ochenta, los clubes ingleses se vieron impedidos para competir internacionalmente debido a los desmanes producidos por las multitudes de hooligans que destrozaban los estadios en los que los clubes ingleses jugaban. Ello llevó a una de las peores épocas en términos económicos y

deportivos para los equipos de la liga. Con la intervención estatal y regulaciones de por medio se logró la pacificación de los seguidores, aún con métodos represivos. Los equipos se fueron recuperando de este bache y, en concreto, el rendimiento deportivo del Manchester United se ha podido observar en la evolución de las posiciones alcanzadas en los torneos en el que ha participado. Un dato interesante, además, es la baja rotación de entrenadores. Tan sólo un ejemplo: el último entrenador y actual técnico de la plantilla, Alex Ferguson, quien lleva dirigiendo al equipo inglés desde 1986.

- Por otra parte, es necesario destacar los ingresos que el club de los “diablos rojos” obtiene a través de la venta de entradas. Los estadios al completo permiten al Manchester United recaudar por partido jugado en casa más de tres millones de euros en venta de entradas, a 60 euros la más barata. El club, además, cobra hasta 64.000 libras (más de 97.200 euros) por un palco empresarial con capacidad para ocho personas. El número de abonados del Manchester United asciende a 48.782. Los ingresos por taquilla y abonos son el 37% en Inglaterra, siendo alrededor de un 42% del equipo de los “diablos rojos”. Por tanto, los beneficios totales que el equipo genera a través de esta vía son, descontando los costes de fabricación de abonos, de unos 12 millones de euros. Las ganancias que se prevén durante la temporada de la venta de entradas es de más de 5 millones de euros.
- La liga inglesa es una de las que mejores contratos ofrece a los futbolistas. De acuerdo con un estudio de Deloitte & Touche, los salarios de los jugadores se han elevado considerablemente en la liga inglesa. Entre las temporadas 1993-1994 y 1997-1998, los incrementos alcanzaron el 150% de media. De esa forma, esta cuestión se ha transformado en un asunto importante para los clubes, quienes ya gastan entre la mitad y las dos terceras partes de sus ingresos en salarios destinados a jugadores y técnicos.
- Para el caso del Manchester United, como lo explica David Gill, director general del club, en función de los incrementos salariales entre 1998 y 2000, los contratos aumentaron un 69%. El aspecto positivo es contar con una plantilla de jugadores altamente

competitiva, que permita asegurar excelentes niveles de rendimiento. Pero la otra cara de la moneda es la necesidad constante del club de conseguir nuevas fuentes alternativas de ingresos para poder mantener las relaciones técnicas y ofrecer a los accionistas retornos atractivos sobre la inversión.

- El Manchester United no ve los sponsors como una fuente de ingresos únicamente, sino como una asociación cooperativa entre empresas en las que se benefician todos los participantes. Los patrocinadores más importantes del equipo son AIG y Nike, que contratan la publicidad en las camisetas. El Manchester United cerró en 2006 el mejor contrato de patrocinio en su camiseta de la liga inglesa de fútbol, por el cual el equipo recibirá la cifra de 96 millones de dólares de la compañía de seguros American International Group (AIG) durante los cuatro años que dura dicho contrato. El anterior patrocinador, Vodafone, decidió rescindir el contrato vigente hasta 2008, para comenzar a actuar como socio en la Liga de Campeones de Europa. Además del ámbito publicitario, que otorga el hecho de la impresión del logotipo en la camiseta, proporcionan ventajas a la hora de transmitir en todo el mundo los partidos y el sistema de merchandising que le otorga una presencia a la empresa en los artículos comercializados. La publicidad de las marcas en las camisetas es un medio publicitario espectacular, la exposición televisiva y las fotos en medios tienen un efecto multiplicador fenomenal.
- El Manchester United ha creado un sistema de merchandising y tiene filiales en diversos países del mundo, sobre todo en las ex colonias inglesas. En ellas, los aficionados continúan manteniendo viva su pasión, alimentando las ventas de equipos deportivos y emblemas a través del poderoso sistema de merchandising del club. Estas filiales son más de 200 en el mundo. Los atuendos y equipos se cambian de año en año para renovar las compras de los seguidores, quienes ven volverse obsoletas sus camisetas adquiridas durante la última temporada. Asimismo, el club ha creado un establecimiento para la venta de productos para sus seguidores, de 1.350 metros cuadrados de superficie, en el que se ofrecen más de 1.500 artículos diferentes.

- El club ofrece servicios financieros, en asociación con MBNA Europe Bank Ltd., la tarjeta Manchester United MasterCard, y con Britannia Building Society los servicios de ahorro Manchester United Savings, en el que utiliza un sistema de caja de ahorro con pago de interés.
- El club posee un website, hecho de operar con un portal muy activo le permite al Manchester una afluencia de potenciales clientes para su amplia gama de servicios absolutamente novedosa e interesante. La pasión de sus hinchas alrededor del mundo está demostrada por ocho millones de visitas mensuales en la página web. Los contenidos incluidos en la web muestran todos los hechos deportivos y sus futbolistas, entregando al mismo tiempo una gama muy amplia de informaciones acerca de todo lo que es el Manchester United y su historia. Este medio es un concepto comercial eficaz que abarca no sólo la compra de entradas sino además, la venta de productos relacionados con el club, la venta de espacios publicitarios para sponsors, la comercialización de productos financieros y otros servicios.
- Desarrollo del espacio del estadio. Se puede ver alrededor del estadio una serie de edificaciones inmobiliarias a través de terceros, como los centros comerciales, quienes pagan al club un canon por su utilización comercial.

El auténtico capitán del equipo, el dueño del club más rico del mundo es el magnate estadounidense Malcolm Glazer. Este multimillonario ha ido adquiriendo poco a poco, a lo largo de los años, al club inglés. En marzo 2003 Glazer, compró el 2,9% de las acciones del club sin que casi nadie se diera cuenta. En 2004, el americano tuvo el 20% de las acciones en su bolsillo.

Poco tiempo después Glazer compró las acciones de dos irlandeses J.P. McManus y John Magnier, quienes poseían un 28,8% de las acciones. Luchaban contra Glazer para tomar el control del club. Pero Glazer terminó comprando las acciones de los irlandeses y tenía el camino abierto para tomar el control total del club. El millonario Malcom Glazer ha terminado convirtiéndose en el accionista mayoritario de los "Diablos Rojos". Glazer controla actualmente el 97,3% de las acciones del Manchester.

Investigación

El deporte como manifestación cultural ha tenido gran importancia en la historia de la humanidad, su práctica obligatoriamente se ha adaptado a las distintas épocas históricas. El inicio de la era del Conocimiento, obliga a que los pensadores, los científicos, los filósofos desarrollen nuevos paradigmas deportivos, que permitan al deporte y al fútbol en particular aprovechar el poder de convocatoria de esta disciplina deportiva, para introducir nuevos principios, valores y creencias que conduzcan a nueva visión del ser humano, donde el desarrollo y bienestar del individuo sea el objetivo básico del accionar de la sociedad.

La investigación se realizó en base a un formulario de cinco preguntas que tenían como objetivo conocer si los futbolistas saben que su potencial deportivo y mental puede alcanzar mejores rendimientos, además, si ellos están dispuestos a someterse a nuevas propuestas de entrenamiento. El cuestionario que se utilizó es el siguiente:

1- ¿Créo que puedo superar el rendimiento de la capacidad física actual?

2- ¿Estoy convencido que con trabajo adicional las condiciones técnicas que poseo se pueden modificar radicalmente?

3- ¿Estoy convencido que un programa de entrenamiento mental me puede ayudar a convertirme en el jugador que anhelo ser?

4- ¿Considero que descubrir las motivaciones adecuadas potenciarían la posibilidad de alcanzar el éxito futbolístico?

5- ¿Estoy dispuesto a mejorar el control emocional durante las competencias?

La toma de este test se realizó en 250 futbolistas entre 16 y 27 años de edad de los equipos: Liga Deportiva Universitaria, Deportivo Quito, Universidad Católica, Liga de Portoviejo, Nacional y Deportivo Cuenca. La toma del test se lo hizo en el Complejo Deportivo de Liga Deportiva Universitaria ubicada en la población de Pomasqui ubicada a 45 Km. De Quito; los distintos clubes llegaron a estas instalaciones cuando el equipo hacía de local en esas instalaciones, otras muestras se las tomo en los distintos estadios de la ciudad de Quito.

Resultados

1- ¿Creo que puedo superar el rendimiento de la capacidad física actual?

Respuestas afirmativas 250

2- ¿Estoy convencido que con trabajo adicional las condiciones técnicas que poseo se pueden modificar radicalmente?

Respuestas afirmativas 250

3- ¿Estoy convencido que un programa de entrenamiento mental me puede ayudar a convertirme en el jugador que anhelo ser?

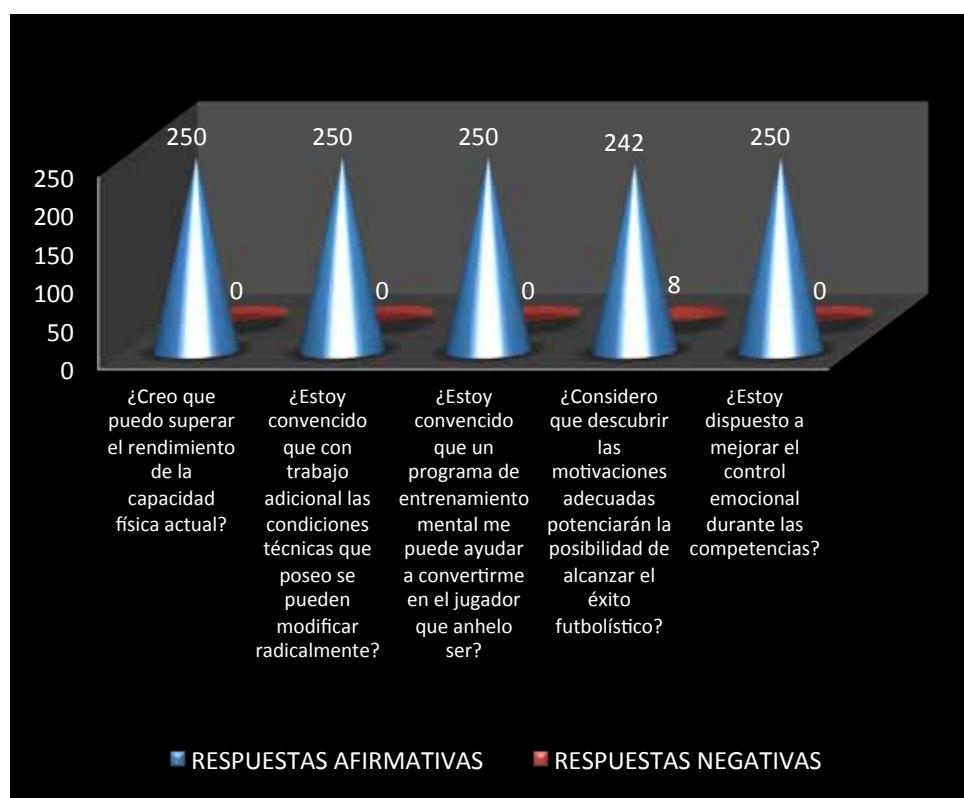
Respuestas afirmativas 250

4- ¿Considero que descubrir las motivaciones adecuadas potenciarán la posibilidad de alcanzar el éxito futbolístico?

Respuestas afirmativas 242, Respuestas negativas 8

5- ¿Estoy dispuesto a mejorar el control emocional durante las competencias?

Respuestas afirmativas 250



Conclusiones

- Los jugadores saben que el éxito en el fútbol de alta competencia depende de su rendimiento, por lo cual, están dispuestos a aplicar en su preparación nuevas metodologías que les permita lograr una mejoría significativa de su rendimiento competitivo.
- La capacidad técnica en el fútbol actual juega un rol protagónico el momento de decidir situaciones definitivas para el equipo, de igual manera, los deportistas tienen una necesidad, la de adquirir nuevas destrezas técnicas.
- Definitivamente los jugadores saben que la diferencia entre conseguir resultados, entre ser un jugador exitoso o no depende exclusivamente de la capacidad mental para controlar las cambiantes situaciones de la competencia y todos están dispuestos a someterse a programas de entrenamiento mental para mejorar su motivación, la concentración de la atención y controlar sus emociones en cualquier momento de la competencia.

Recomendaciones

La era del conocimiento a abierto nuevas posibilidades para el desarrollo personal y deportivo del deportista, la gran mayoría de paradigmas que han regido los métodos de preparación para el fútbol de alta competencia, tienen que ser cambiados por nuevos paradigmas que guíen a todos los actores del fútbol en una nueva dirección, el desarrollo deportivo y personal de cada uno de ellos.

- Básicamente, todas las personas que trabajamos en el fútbol de alta competencia de forma obligatoria tenemos que prepararnos, especializarnos en la tarea y el rol que desempeñemos.
- La era del conocimiento permite que todos desarrollemos el liderazgo que poseemos, mientras más líderes existan los resultados deportivos serán mejores. Crear programas de entrenamiento para líderes deportivos es una prioridad.
- Afortunadamente, la gran mayoría de entrenadores exitosos ya aplican nuevos programas de entrenamiento, el aporte de profesionales que ayudan y enseñan al jugador a mejorar distintas

cualidades psicológicas es una necesidad actual y es parte de esa corriente de manejo y gestión del talento humano. Crear equipos que trabajen exclusivamente en el campo de la mente del futbolista se vuelve prioritario.

Bibliografía

- Boffo Angela, Entrevista Giacomo Rizzolatti, Las Neuronas espejo te ponen en el lugar del otro octubre 2005, ultima entrada 2-08-2009
- Covey Stephen, El 8avo Habito de la Efectividad a la grandeza, Edit. Paidos 2005
- Dawkins. Richard, El gen egoísta. Barcelona: Grijalbo, 2000.
- Síntesis Libre, Scientific American Mind, Neuronas Espejo y Fusiformes, Volumen7 #2, Abril/Mayo 2006, ultima entrada 2-08-2009
- Foglia Gabriel, Center for Business and Research and Studies. UP Universidad de Palermo, Mas Neuronas y mejores resultados, última entrada 28-07-2009
- Gigerenzer, Gerd. Decisiones instintivas. La inteligencia del inconsciente. Se. 2008 cap 3, pag 85.
- Imanol Ibarrondo, Miedo, Formación Incoade, Noviembre 2006, última entrada 8-07-2009
- Menéndez L. José, Lose L. Menendez.com, Preguntas frecuentes sobre Coaching, Febrero 2009, ultima entrada 6-07-2009
- Maxwell, John C., *Inner Leadership*. New York, Nicholas Brealey Publisher, 2000. cap.2 pag. 96
- www.Coachingemocional.es. Coaching Emocional, ultima entrada 14 de Agosto del 2009.
- www. Tormo.com, Perfiles: Manchester Football Club; mas chicos de oro. Ultima entrada 13-08-09.
- www. Efydep.com.ar/ed. física/investigación/competencias de conjunto.htm. Ultima entrada 13-08-09.
- <http://riverpuede.blogspot.com/2009/03/river-campeon.html>. Ultima entrada 17-08-09.
- O Connor J, Lages A. Coaching con PNL, Editorial Urano, 2005
- Balague, Gloria. 1998. Periodización del Entrenamiento Psicológico. EE.UU. USA.
- Buceta, José María. 1998. Psicología del Entrenamiento Deportivo. España.
- Dawkins, Richard, 2000, El gen egoista, Barcelona España
- García Ucha, Francisco. 1998. Ansiedad e indicadores de rendimiento en deportistas. Cuba.

- Goleman, Daniel. 1997. Emotional Intelligence. USA
- González Carballido, Luis G. 1998. Algunas tareas de terreno de un psicólogo en Atletismo. Cuba.
- Grosser, Manfred. "El movimiento deportivo", Ed. Martínez Roca, 1991, p. 188.
- Loehr, James E. *Fortaleza mental en el deporte*.
- Oliveira, Bruno. Resende, Nuno. Amieiro, Nuno. Mourinho ¿Por qué de tantas victorias? España
- Pollack, William. 1999. Qué pasa con los muchachos de hoy. Estados Unidos.
- Rivas, Octavio. 1998. Holismo en el deporte. Una nueva visión de la Psicología del Deporte. México.
- Serpa, Sidonio. 1998. La relación Entrenador - Atleta. Portugal.
- Srebro, Rafi. 2009. Ganar con la Cabeza. España
- Thoureau, Henry David, *Desobediencia Civil*, Cap. 3, p. 78
- Weiner, Michele. 2000. Olvidese del divorcio. USA
- www.lanacion.com.ar=21475, Phil Jackson el técnico gurú, última descarga 14-08-09.
- lanacion.com/ln-ee/2009/j-hio/06/deportes2018146.html. Última descarga 4-09-09.
- [Esfutbol.net/?action=read&idnotizia=43601](http://esfutbol.net/?action=read&idnotizia=43601). Última descarga 5-09-09.
- [Jamdm.wordpress.com/2009/09/02/ftbol-total-holanda.74/](http://jamdm.wordpress.com/2009/09/02/ftbol-total-holanda.74/) última descarga 17-09-09
- <http://eduardomundaca.blogspot.com/2009/02/arsene-wenger-el-filosofo-del-futbol.html>
- <http://iaap.wordpress.com/2007/07/16/siete-caracteristicas-de-un-lider-exitoso/> ultima descarga 2-09-09
- http://psicologosdeportivos.es/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=43 ultima descarga 5-10-2009
- <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/coaching-deportivo-como-hueso-de-aguacate.php?1> ultima descarga 28-11-2009
- http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional ultima descarga 2-02-2010

Índice

Agradecimiento	3
Introducción	4
Capítulo 1	
Coaching en el Deporte	8
Coaching en el Futbol	
Ventajas del Coaching	
Metodología del Coaching	
Las siete etapas del coaching deportivo.	
Interpretando el pensamiento de los coaches exitosos.	
Coaching deportivo: Estrategias para el éxito	
Capítulo 2	
Coaching en la preparación física	40
¿En qué consiste el coaching deportivo?	
Modelo de Coaching deportivo	
Enseñanzas de los deportistas número uno del mundo	
La experiencia del entrenador	
Rafael Nadal y el deporte	
Capítulo 3	
Coaching en la preparación técnico táctica	68
La clave es el manejo de grupo	
Prácticas efectivas de Coaching deportivo	
Coaching y los valores detrás del objetivo	
Recupera tu poder interior	
Fútbol intuitivo e instintivo	
Fútbol Total	
Capítulo 4	
Coaching psicológico	99
Entrenamiento de habilidades psicológicas	
Programa de trabajo para desarrollar las destrezas psicológicas	
Fortaleza mental	
Dos pasos para llegar a ser deportista extraordinario	
Recursos para el éxito deportivo	

Selección de jugadores. Diagnósticos APV
Instituciones pequeñas resultados extraordinarios
Conclusión

Capítulo 5	
Coaching emocional	155
Las emociones	
Inteligencia emocional en el futbol	
Las cinco dimensiones de la inteligencia emocional	
Coaching emocional en equipos de alta competencia	
Entrenamiento en inteligencia emocional:	
Capítulo 6	
Coaching para Líderes Deportivos	189
Características de los líderes exitosos	
El camino del líder	
Equipos deportivos de alto rendimiento	
El dirigente deportivo como coach	
Liderazgo para desarrollar equipos ganadores de competitividad mundial	
Coaching y el arte de liderazgo	
Metodología del liderazgo exitoso	
Motivar: Instrumento para el liderazgo	
Técnicas para la automotivación del deportista, el entrenador y el líder deportivo	
Modelo de investigación	245
Conclusiones	247
Recomendaciones	247
Bibliografía	249



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



ISBN: 978-9978-301-18-0

9 789978 301180