

# PRÁCTICA PROFESIONAL

COORDINADOR: FERNANDO GIMENO

## PRÁCTICA PROFESIONAL

# FORMACIÓN EN PSICOLOGÍA PARA ENTRENADORES DE FÚTBOL: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA

Aurelio Olmedilla Zafra<sup>\*</sup>, Francisco J. Ortín Montero<sup>\*\*</sup>,  
María D. Andréu Álvarez<sup>\*\*\*</sup> y Francisco J. Lozano Martínez<sup>\*\*</sup>

**PALABRAS CLAVE:** Fútbol, psicología, formación de entrenadores, dinámica de grupos.

**RESUMEN:** En este trabajo se presenta una metodología específica para la formación en psicología de entrenadores de fútbol. Se propone la utilización de técnicas de la dinámica de grupos, agrupando a los entrenadores por «grupos homogéneos», utilizando como criterio fundamental la pertenencia de éstos a un mismo club deportivo. Se presentan algunas de las técnicas utilizadas (torbellino de ideas, trabajo individual, trabajos en pequeños grupos, exposiciones y debates, etc.), así como los contenidos de las sesiones formativas: variables psicológicas implicadas en el rendimiento deportivo de los futbolistas (en entrenamiento y competición) y variables psicológicas del entrenador para optimizar su competencia profesional. Finalmente, se presenta la valoración realizada por los entrenadores respecto a la sesiones formativas.

**KEY WORDS:** Football, psychology, formation of coaches, group dynamics.

**ABSTRACT:** This work presents a specific methodology to form football coaches in psychology. It's proposed the use of techniques of group dynamics, gathering the coaches into «homogeneous groups», considering as an essential criterion they belong to the same sport club. Some of the used techniques are presented (brainstorming, individual work, small groups

---

Correspondencia: Aurelio Olmedilla Zafra. Universidad Católica San Antonio. Facultad de Ciencias de la Salud, de la Actividad Física y el Deporte. Campus de los Jerónimos, s/n. 30107 Guadalupe, Murcia. E-mail: aolmedilla@pdi.ucam.edu

<sup>\*</sup>Universidad Católica San Antonio de Murcia

<sup>\*\*</sup>Unidad de Psicología del Deporte. Universidad de Murcia

<sup>\*\*\*</sup>Sociedad Murciana de Psicología de la Actividad Física y el Deporte

work, expositions and discussions, etc.), as well as the contents of the formative sessions: psychological variables of football players influencing in sport performance (in training and competition) and psychological variables of the coach to improve his professional competence. Finally, it's presented the valuation done by the coaches respected to the formative sessions.

## Introducción

La formación de los entrenadores de fútbol es uno de los aspectos que ha ido adquiriendo importancia a lo largo de los años. Sin embargo, parece que la obtención de los títulos que otorga la Escuela de Entrenadores de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) para poder ejercer como tal, no es suficiente para un desempeño profesionalizado y en continuo progreso de la labor del entrenador de fútbol. Así, desde diferentes ámbitos, se sugieren nuevas vías de formación que complementen los estudios básicos; experiencias como las presentadas por Yagüe (2002), a través de seminarios de formación permanente, o las de Andreu y Ortín (2003) y Olmedilla, Ortín, Lozano y Andreu (2004), a través de talleres para entrenadores de fútbol base, muestran la inquietud y la diversidad de posibilidades en este sentido. Si atendemos a la formación en psicología, el peso específico otorgado a esta ciencia en los programas de la Escuela de Entrenadores de la R.F.E.F. no es mucho, en contraste con la importancia concedida por los propios entrenadores (Olmedilla, García y Garcés de los Fayos, 1998).

El papel del entrenador en la dirección e intensidad de las variables psicológicas implicadas en la práctica deportiva de sus jugadores, queda reflejado en numerosas investigaciones. Podemos encontrar trabajos que relacionan estilos y conductas del entrenador con variables psicológicas en el fútbol base (Boixadós, 1997; Boixadós y Cruz, 1998, 1999; Cruz, 1997; Pérez, López, Andreu, Lozano y Olmedilla, 2001; Pérez, López y Garcés de Los Fayos, 1999). Esta relación también parece existir en el fútbol semiprofesional y profesional, donde variables como la concentración (Ceí, 1994; Olmedilla, 2001), tiempo de reacción (Junge, Dvorak, Rösch, Graf-Baujmejn, Chomiak y Peterson, 2000), posición táctica y lectura del juego (Sewell y Edmondson, 1996; Sharpe, 1993), control de estímulos antecedentes y consecuentes de la conducta deportiva (Buceta, 1998) o cooperación (García-Mas, 2001) aparecen cada vez más como expresiones psicológicas susceptibles de análisis y entrenamiento en el desarrollo del partido de fútbol (García-Mas, 2002).

Una de las herramientas fundamentales para la adecuada formación deportiva de los jugadores es, sin lugar a dudas, el bagaje de recursos y estrategias que el entrenador posee para hacer frente a las diferentes situaciones a las que deberá enfrentarse. La aplicación de estas estrategias la realizará en cuatro ámbitos: el equipo (jugadores bajo su dirección), los padres y madres de los jugadores, los directivos del club y su competencia profesional. En el trabajo de Olmedilla, Ortín y González (2003), podemos encontrar algunas directrices generales sobre la intervención con padres y entrenadores de deportistas jóvenes.

En este sentido, una de las experiencias más importantes realizadas en nuestro país al respecto es la desarrollada por Gimeno (2000), en la que una parte importante de su propuesta, se centra en el entrenamiento en habilidades sociales del entrenador, para optimizar el manejo de diferentes situaciones con los padres de los deportistas jóvenes; una descripción y evaluación de este programa se puede ver en Gimeno (2003). Buceta (2004) nos presenta una serie de estrategias psicológicas que pueden utilizar los entrenadores de jóvenes deportistas para optimizar su labor respecto, tanto a aspectos organizativos, como a los relacionados con el entrenamiento y la com-

petición. Desde una perspectiva centrada en el trabajo dentro de un club, Lozano, Andreu y Olmedilla (2002) muestran una intervención para la formación de entrenadores pertenecientes al mismo club, cuya demanda surge de la dirección de éste.

Partiendo de esta iniciativa, se propuso a varios clubes de la Región de Murcia el realizar una sesión de formación dirigida a sus entrenadores como experiencia piloto para un proyecto de intervención más amplio, cuyo objetivo básico es la formación del entrenador de fútbol base en psicología aplicada, desde una perspectiva metodológica específica:

— La utilización de técnicas de dinámicas de grupo. Posibilitar la comunicación de experiencias propias, que, mediante la intervención del psicólogo en la dirección de la sesión formativa, serían la base del contenido de la misma.

— Despertar el interés de entrenadores y dirigentes de los clubes para poder desarrollar futuros programas de formación, centrados en las necesidades específicas de los entrenadores (Andréu y Ortín, 2003).

El conocimiento de la percepción y la aplicación de los entrenadores respecto a las variables psicológicas implicadas en su desarrollo profesional, supone un paso importante para una mejora cualitativa en su formación.

En este trabajo se presentan los datos más representativos de las diferentes sesiones formativas realizadas, así como el procedimiento llevado a cabo. Básicamente, los objetivos a conseguir son:

— Aportar a los entrenadores estrategias psicológicas para mejorar su competencia profesional.

— Aportar a los entrenadores estrategias psicológicas, que puedan utilizar para la mejora del rendimiento deportivo de sus jugadores y equipos, tanto en los entrenamientos, como en los partidos.

— Ofrecer una metodología de trabajo en forma de taller para la formación de los entrenadores.

— Utilizar como herramienta metodológica las dinámicas de grupo para el aprendizaje de las estrategias psicológicas.

## Método

### Sujetos

El trabajo se realizó con 41 entrenadores pertenecientes a cinco clubes de la Región de Murcia de carácter profesional (Real Murcia, con 13 entrenadores), semiprofesional (Águilas C.F., con 9) y de fútbol base y aficionado (Sanz Orrio C.F., con 8; Ranero, con 6; y Moratalla C.F., con 5). Todos los entrenadores se encontraban, en el momento de las sesiones formativas, trabajando con los equipos de fútbol base y filiales de cada uno de sus respectivos clubes. En la Tabla 1 podemos observar la distribución de los sujetos respecto a la categoría de los equipos entrenados, a la titulación deportiva y la académica, a la edad y al número de años de experiencia como entrenador.

### Material

Las sesiones de trabajo se llevaron a cabo en aulas adecuadas para la formación; contando con sillas de pala (en dos aulas se utilizaron mesas de trabajo alargadas), folios y bolígrafos, pizarra y/o rotafolios, así como los medios audiovisuales tradicionales (vídeo y retroproyector). Los entrenadores desarrollaron los trabajos en hojas de actividades, específicas a los contenidos de la sesión.

CATEGORÍA	Ent	TIT DEPOR	Ent	TIT ACAD.	Ent	EDAD	Ent	AÑOS EXP	Ent
3ª Div.	1	Monitor	11	C.Escol.	7	<25	5	< 3	13
Preferen.	1	NIV.I	10	ESO/FP I	4	25-29	5	3-5	11
Juv. D. H.	2	NIV. II	8	BUP/FP II	11	30-35	10	6-10	10
Juv. otros	8	NIV. III	6	COU	2	36-40	11	11-15	5
Cad.	7	Otros	6	Diplomado	11	>40	8	>15	2
Infant.	7			Licenciado	6	NS/NC	2		
Alev.	8								
Benj.	2								
Otros	5								
TOTAL	41		41		41		41		41

*Tabla 1. Distribución de los entrenadores respecto a la categoría deportiva de sus equipos, de la titulación deportiva y académica, a la edad y los años de experiencia.*

### Procedimiento

El trabajo consistió en una sesión formativa de carácter intensivo para cada grupo de entrenadores (cinco clubes, cinco grupos), con una duración de 5 horas, dejando un pequeño descanso de 15 minutos. Se utilizó una metodología dinámica y participativa, utilizando técnicas grupales, que posibilitaran vías de comunicación específicas desde su propia experiencia como entrenadores y, en muchos casos, como ex-jugadores, intentando que la asimilación de las estrategias y habilidades fuera más eficaz.

Las técnicas de dinámica de grupo utilizadas fueron: torbellino de ideas, exposición individual, debate en gran grupo, trabajo en pequeños grupos (de 4 y 5 miembros) y trabajo en parejas. El desarrollo de las sesiones, tanto respecto al contenido como al método, podemos observarlo en la Tabla 1.

En el primer ejercicio se pretende que cada entrenador indique aquellas variables psicológicas más importantes para el rendimiento deportivo; posteriormente, realizar un debate sobre ellas y, de alguna manera, consensuar (con los datos y observaciones de los entrenadores, y el asesoramiento del grupo de psicólogos) un listado de las variables que se consideren fundamentales.

El listado de estas variables permite realizar el segundo y tercer ejercicio; en ambos, se ofrece a cada entrenador (aunque el ejercicio es grupal) un registro con el nombre de las variables reseñadas y un espacio en blanco para cumplimentar (ver Tabla 3); en el segundo, deberán indicar qué pueden hacer como entrenadores para fortalecer en sus jugadores las variables psicológicas establecidas (durante los entrenamientos); y en el tercer ejercicio, se realiza lo mismo respecto a los partidos.

En el ejercicio cuarto, a través de un torbellino de ideas, los entrenadores deben indicar aquellas variables psicológicas que consideran más importantes en su labor como entrenador de fútbol (competencia profesional). El trabajo del ejercicio cinco sigue el mismo procedimiento que en los ejercicios anteriores; en la Tabla 3, se puede observar la ficha de trabajo utilizada y el contenido de la misma.

Por último, para cerrar la sesión se pasó a los entrenadores un modelo de evaluación de la sesión formativa que se puede observar en el Anexo.

<p>1. Indicar las variables psicológicas más importantes en mis jugadores y equipo para el rendimiento deportivo.</p> <p>1.1. Trabajo individual (torbellino de ideas).</p> <p>1.2. Exposición en pizarra y debate.</p> <p>1.3. Exposición de transparencias.</p> <p>2. ¿Qué puedo hacer en los entrenamientos para fortalecer, en mis jugadores y equipo, las variables psicológicas más influyentes en el rendimiento deportivo?</p> <p>2.1. Trabajo en grupos.</p> <p>2.2. Exposición del trabajo.</p> <p>2.3. Exposición de transparencias.</p> <p>2.4. Debate.</p> <p>3. ¿Qué puedo hacer en los partidos para fortalecer, en mis jugadores y equipo, las variables psicológicas más influyentes en el rendimiento deportivo?</p> <p>3.1. Trabajo en grupos.</p> <p>3.2. Exposición del trabajo.</p> <p>3.3. Exposición en pizarra de lo propuesto por los entrenadores.</p> <p>3.4. Debate.</p> <p>4. Indicar las variables psicológicas más importantes en mi competencia profesional como entrenador.</p> <p>4.1. Trabajo individual (torbellino de ideas).</p> <p>4.2. Exposición en pizarra y debate.</p> <p>5. ¿Qué puedo hacer como entrenador para fortalecer las variables psicológicas más influyentes en mi competencia profesional?</p> <p>5.1. Trabajo en grupos.</p> <p>5.2. Exposición del trabajo.</p> <p>5.3. Exposición en pizarra de lo propuesto por los entrenadores.</p> <p>5.4. Debate.</p> <p>6. Cumplimentación de ficha evaluación y otros aspectos.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 2. Contenido y metodología de la sesión formativa.

¿Qué puedo hacer en los entrenamientos para fortalecer en mis jugadores las variables psicológicas más influyentes en el rendimiento deportivo?	
ESTRATEGIAS EN ENTRENAMIENTOS	VAR. PSICOLÓGICA

Tabla 3. Hoja de trabajo entregada a los entrenadores para el ejercicio 2.

¿Qué puedo hacer como entrenador para fortalecer las variables psicológicas más influyentes en mi competencia profesional?	
ESTRATEGIAS QUE PUEDO DESARROLLAR	VAR. PSICOLÓGICA

Tabla 4. Hoja de trabajo entregada a los entrenadores para el ejercicio 5.

### Resultados

Los entrenadores consideraron que las variables psicológicas más importantes de sus jugadores y equipos, son la motivación (24,2%), la superación o esfuerzo (13,7%), la concentración (12,6%) y la autoconfianza (12,6%). También han indicado, aunque con menor frecuencia, la cooperación (8,4%), el compromiso (7,4%), el autocontrol (6,3%), la agresividad (5,3%), la activación (4%), el control del estrés (3,4%) y la toma de decisiones (2,1%). (Ver Figura 1).

En la Tabla 5 se pueden observar los resultados del trabajo realizado por los entrenadores, respecto a las estrategias que pueden utilizar en los entrenamientos para fortalecer la motivación, el esfuerzo, la concentración y la autoconfianza de sus jugadores.

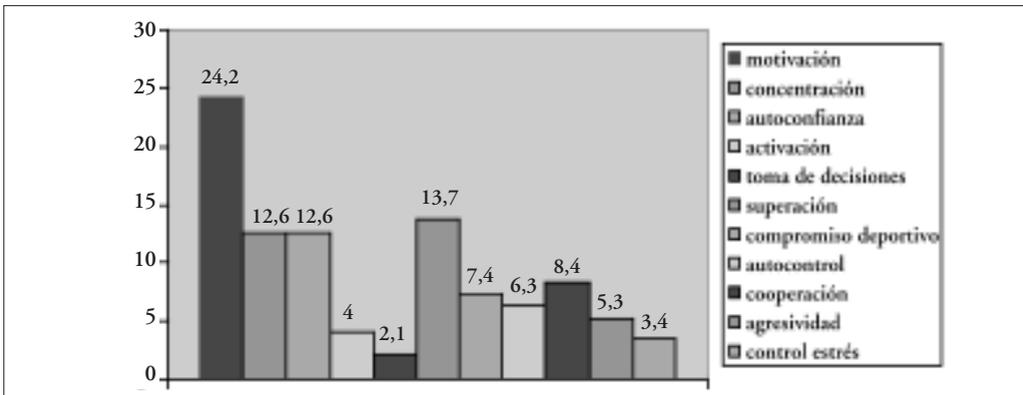


Figura 1. Variables psicológicas y frecuencia de elección por los entrenadores (en porcentajes).

¿Qué puedo hacer en los entrenamientos para fortalecer en mis jugadores las variables psicológicas más influyentes en el rendimiento deportivo?	
ESTRATEGIAS EN ENTRENAMIENTOS	V. PSICOLÓGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Juegos competitivos y novedosos.</li> <li>— Sistema variado de entrenamientos.</li> <li>— Comprobar progresos de los jugadores.</li> <li>— Actuar como modelo.</li> <li>— Instrucciones adecuadas y específicas.</li> <li>— Establecer metas a corto, medio y largo plazo (jugadores y equipo).</li> </ul>	MOTIVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Explicar que para rendir y mejorar hay que esforzarse.</li> <li>— Establecer planificación de las cargas de entrenamiento.</li> <li>— Transmitir la aceptación de la derrota.</li> <li>— Reforzar el trabajo.</li> <li>— Trabajar el compromiso deportivo.</li> </ul>	SUPERACIÓN (ESFUERZO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Entrenamientos reales de partidos.</li> <li>— Tareas de simulación de partidos con requerimientos específicos</li> <li>— Visualizar situaciones reales.</li> <li>— Buena comunicación: corrección de errores</li> <li>— Aumentar la dificultad de los ejercicios de forma gradual.</li> <li>— Explicar el objetivo de las sesiones: objetivo principal de cada actividad y tarea</li> <li>— Ejercicios de precisión.</li> <li>— Establecer un objetivo claro para cada jugador.</li> <li>— Plantear ejercicios específicos atendiendo a diferencias individuales.</li> <li>— Diseñar tareas estimulantes, desafíos.</li> </ul>	CONCENTRACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Reconocer los logros y el trabajo.</li> <li>— Conocimiento de los resultados (feedback).</li> <li>— Críticas constructivas.</li> <li>— Evaluación de los ejercicios.</li> <li>— Ejercicios en los que puedan alcanzar unos objetivos.</li> <li>— Actitud del entrenador adecuada.</li> </ul>	AUTO- CONFIANZA

*Tabla 5. Estrategias señaladas por los entrenadores para los entrenamientos.*

Como podemos observar, se proponen numerosos ejercicios prácticos que se pueden integrar en los entrenamientos y que el entrenador puede usar para conseguir otro tipo de objetivos, además de los específicamente psicológicos, tales como objetivos técnicos, tácticos y físicos. Así, si

se emplean de forma adecuada, dentro de una planificación coherente, pueden servir de instrumento para realizar un trabajo integral para el entrenamiento de sus jugadores, tal y como sugiere Buceta (1998).

En la Tabla 6 se pueden observar las estrategias propuestas por los entrenadores para fortalecer, en los entrenamientos, la cooperación, el control del estrés, la activación, el compromiso, el autocontrol y la toma de decisiones; variables que han sido señaladas en menor medida, aunque no por ello son menos importantes.

¿Qué puedo hacer en los entrenamientos para fortalecer en mis jugadores las variables psicológicas más influyentes en el rendimiento deportivo?	
ESTRATEGIAS EN ENTRENAMIENTOS	V. PSICOLÓGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Resaltar el trabajo en equipo.</li> <li>— Participar en labores no estrictamente deportivas (trasladar el material, etc.).</li> <li>— Ejercicios donde sea necesaria la cooperación.</li> </ul>	COOPERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Recordar que el fútbol es sólo un juego</li> <li>— No presionarles, fomentar la diversión</li> <li>— Evaluar las diferencias de cada niño para actuar en consecuencia</li> <li>— Habituarse a situaciones de estrés en los entrenamientos</li> <li>— Sesiones específicas de relajación</li> <li>— Evitar responsabilizar en exceso a los jugadores</li> </ul>	CONTROL DEL ESTRÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Transmitir confianza</li> <li>— Importancia en la participación deportiva.</li> <li>— Controlar adecuadamente los descansos entre sesiones.</li> <li>— Sesiones específicas de relajación</li> <li>— Valorar el proceso de formación más que el resultado</li> <li>— Crear actividades de distracción.</li> <li>— Crear ambiente de trabajo y divertimento.</li> </ul>	ACTIVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Normas internas de equipo y de club.</li> <li>— Fomentar la adherencia (puntualidad, higiene, etc.).</li> <li>— Marcar unos objetivos claros y comunes.</li> <li>— Transmitir la representación del pueblo.</li> <li>— Dialogar mucho con los jugadores.</li> </ul>	COMPROMISO DEPORTIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Evitar las protestas en partidillos.</li> <li>— Trabajar técnicas específicas ante situaciones adversas.</li> <li>— Poner a los jugadores a arbitrar algún partido de entrenamiento.</li> <li>— Ejercicios por parejas de competición.</li> </ul>	AUTOCONTROL
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Haciendo variantes en los juegos.</li> <li>— Sistema de entrenamiento globalizado</li> <li>— Trabajos de superioridad e inferioridad numérica</li> <li>— Fomentar la iniciativa del jugador.</li> <li>— Procurar la creatividad</li> <li>— Diseñar entrenamientos con problemas tácticos</li> <li>— Ejercicios específicos.</li> <li>— Exposición a situaciones reales.</li> <li>— Incidiendo en la conducta.</li> <li>— Posibilitar la autoconfianza del jugador.</li> </ul>	TOMA DE DECISIONES

Tabla 6. Estrategias señaladas por los entrenadores para los entrenamientos.

En la Tabla 7 se pueden ver las aportaciones realizadas por los entrenadores respecto a las estrategias a utilizar para fortalecer las variables psicológicas más influyentes en el rendimiento de sus jugadores durante los partidos. Debemos destacar que estos recursos para que aumenten su efectividad y repercutan en el beneficio psicológico de los jugadores y equipo deben formar parte de los objetivos que el entrenador persigue.

¿Qué puedo hacer en los partidos para fortalecer en mis jugadores las variables psicológicas más influyentes en el rendimiento deportivo?	
ESTRATEGIAS EN PARTIDOS	V. PSICOLÓGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Rotaciones, que jueguen todos.</li> <li>— Refuerzos como empanadillas, coca-cola, etc.</li> <li>— Marcar con claridad el objetivo.</li> <li>— Instrucciones adecuadas antes del partido.</li> <li>— Refuerzo e instrucciones específicas durante el partido.</li> <li>— Conducta adecuada del entrenador.</li> </ul>	MOTIVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Citarles con tiempo suficiente.</li> <li>— Instrucciones claras y cortas.</li> <li>— Silencio en el vestuario y escuchar al entrenador.</li> <li>— Buen calentamiento.</li> <li>— Explicar los objetivos de los partidos.</li> </ul>	CONCENTRACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Que el entrenador tenga confianza en sus jugadores.</li> <li>— Aplicar en el partido lo aprendido en el entrenamiento.</li> <li>— Evaluación correcta individual.</li> <li>— Conducta adecuada del entrenador (refuerzo).</li> </ul>	AUTOCONFIANZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tranquilidad del entrenador.</li> <li>— Jugar para divertirse</li> <li>— Controlar el entorno (padres)</li> </ul>	CONTROL DEL ESTRÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Instrucciones en tono positivo</li> <li>— Instrucciones específicas de ánimo o reproche.</li> <li>— Sustituciones o cambios de posición de los jugadores.</li> </ul>	ACTIVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Fomentar la creatividad.</li> <li>— Dar libertad en el terreno de juego.</li> <li>— Refuerzo positivo.</li> </ul>	TOMA DE DECISIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Recompensar máxima entrega.</li> <li>— Generar un buen estado de tensión.</li> </ul>	SUPERACIÓN (ESFUERZO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Objetivos de ascenso o mantener categoría.</li> </ul>	COMPROMISO
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sustitución ante acciones no deportivas.</li> <li>— Establecer un código de comunicación con el entrenador.</li> </ul>	AUTOCONTROL
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Hacer cumplir las reglas para todos.</li> <li>— Instrucciones concretas antes del partido.</li> <li>— Evitar las críticas.</li> </ul>	COOPERACIÓN

Tabla 7. Estrategias señaladas por los entrenadores para los entrenamientos.

Se observa en la Tabla 7 que, aunque las variables psicológicas son las mismas que en los entrenamientos, las estrategias cambian. Es interesante destacar que para la mayoría de las variables se ofrecen diferentes posibilidades que el entrenador puede poner en marcha con el fin de potenciar la motivación, aumentar la concentración, fortalecer la autoconfianza. Otras de las estrategias importantes tienen el objetivo de posibilitar el aprendizaje, por parte de los jugadores, de su nivel óptimo de activación para poder controlar el estrés, fomentando la creatividad y regulando el esfuerzo para que sean capaces de tomar las mejores decisiones en los partidos.

En la Figura 2 podemos observar las variables psicológicas que los entrenadores han considerado más importantes respecto a su competencia profesional: la motivación (33,3%), la toma de decisiones (25,4%), el autocontrol (23,8%) y la autoconfianza (20,6%) y el compromiso (11,1%).

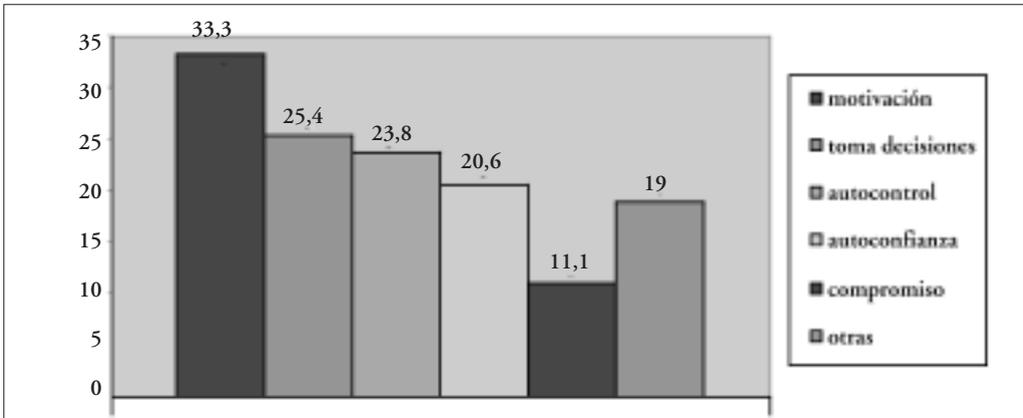


Figura 2. Variables psicológicas y frecuencia de elección por los entrenadores respecto a su competencia profesional (en porcentajes).

En la Tabla 8 se pueden observar las estrategias señaladas por los entrenadores para optimizar las variables psicológicas más importantes para su propia competencia; se detallan las cuatro variables indicadas por los entrenadores como más importantes.

Como se puede observar, la aplicación de estos recursos no sólo optimiza la competencia profesional del entrenador, sino que beneficia al grupo deportivo con el que se trabaja. La mejora en la toma de decisiones, motivación, autocontrol y autoconfianza (aunque también en el resto de variables indicadas, como compromiso, comunicación, activación, esfuerzo o concentración), a través de las distintas estrategias señaladas, y dentro de una buena planificación incidirá en una buena formación deportiva y social del equipo.

En la Figura 3 se puede observar la valoración realizada por los entrenadores respecto al grado de satisfacción general de la sesión formativa. La escala de valoración oscilaba de 10 a 0, con la siguiente interpretación: 10-9 (excelente), 8-7 (bastante buena), 6-5-4 (normal), 3-2 (mala) y 2-1 (malísima). Se expresa en números absolutos (entrenadores que muestran su valoración).

¿Qué puedo hacer como entrenador para fortalecer las variables psicológicas más influyentes en mi competencia profesional?	
ESTRATEGIAS QUE PUEDO DESARROLLAR	V. PSICOLÓGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Evaluar el nivel de satisfacción de los chavales respecto a su actuación.</li> <li>— Recompensa de la formación individual y colectiva de los jugadores y equipo.</li> <li>— Compartir la pasión por el fútbol con los jugadores.</li> <li>— Establecer metas a corto, medio y largo plazo como entrenador.</li> <li>— Realizar un buen trabajo sistemático y su reconocimiento por el club.</li> </ul>	MOTIVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Prever situaciones posibles.</li> <li>— Valorar otras alternativas.</li> <li>— Formación.</li> <li>— Tener claro lo que se pretende conseguir.</li> </ul>	TOMA DE DECISIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Clarificar sus funciones como entrenador.</li> <li>— Establecer normas de conducta propias.</li> <li>— Ser coherentes.</li> </ul>	AUTOCONTROL
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Creer en tu propio trabajo, sobre todo ante situaciones difíciles.</li> <li>— Centrarse en el aprendizaje del equipo y los jugadores.</li> <li>— Establecer planes de actuación y planificar el trabajo.</li> </ul>	AUTOCONFIANZA

Tabla 8. Estrategias señaladas por los entrenadores para optimizar su competencia profesional.

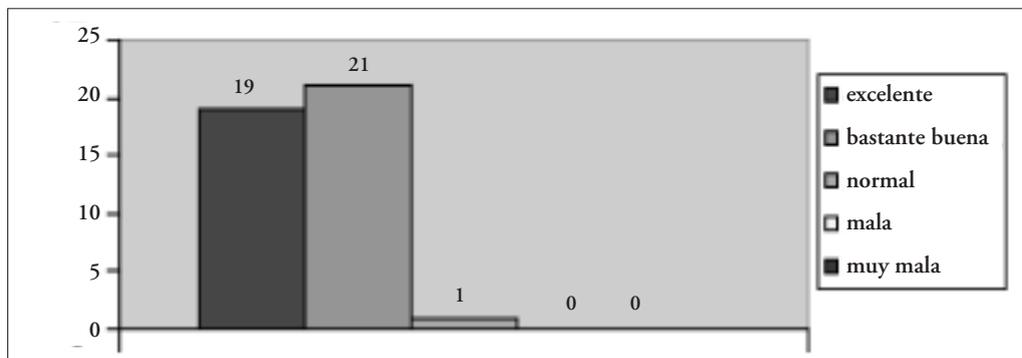


Figura 3. Grado de satisfacción general con la sesión informativa (en porcentajes).

En la Tabla 9 se muestran los aspectos de la sesión formativa que, según los entrenadores, han sido más interesantes para ellos. Es de destacar que el intercambio de experiencias ha sido una de las cuestiones más valoradas; este dato es tanto más significativo, cuánto que estamos hablando de

entrenadores que trabajan dentro de un mismo club y, a veces, no conocen qué hacen el resto de compañeros, cómo se enfrentan y solucionan los diferentes problemas que surgen. Hecho que sucede con demasiada frecuencia en los clubes de fútbol, en general, alejados de dinámicas de trabajo grupal y multidisciplinar.

1. El trabajar en grupos.
2. La información del psicólogo.
3. La conexión entre los aspectos psicológicos y el entrenamiento del fútbol.
4. Todo lo relacionado con la motivación, la autoconfianza y la concentración.
5. Cómo trabajar las variables psicológicas en los partidos y en los entrenamientos.
6. La posibilidad de intercambiar experiencias con otros compañeros (entrenadores).
7. La posibilidad de mejorar la cooperación.
8. Conocer la forma en que el entrenador se ha de dirigir al grupo.
9. La clarificación de dudas.

*Tabla 9. Aspectos de la sesión formativa más destacados por los participantes.*

Y en la Tabla 10 podemos observar los aspectos en los que, según los entrenadores, podría ayudarles el trabajar con un psicólogo del deporte.

1. Aumentar el rendimiento del equipo.
2. Todo tipo de asesoramiento psicológico.
3. En potenciar variables psicológicas.
4. En la formación de los jugadores.
5. En nuestra propia formación como entrenadores.
6. En mejorar los resultados.
7. Crecimiento como entrenador.
8. En el comportamiento con los jugadores, la relación con los niños.
9. Realización personal y profesional.
10. Para trabajar el autocontrol.
11. Para trabajar la motivación y la evaluación tanto del entrenador como de los jugadores.

*Tabla 10. Aspectos de ayuda indicados por los entrenadores.*

## Discusión

La formación de los entrenadores en la parcela psicológica es un aspecto de una gran importancia; el conocimiento de las variables psicológicas y su interacción en contextos deportivos resulta fundamental para el desarrollo del trabajo profesional del entrenador, tanto en el fútbol profesional o senior como en el fútbol base. En este último, la labor del entrenador adquiere unas connotaciones especiales, dado que aquélla va a resultar crucial para la educación (física, social, moral) del niño y, en definitiva, para su desarrollo y crecimiento como persona.

Una gran mayoría de entrenadores reconocen la importancia de estas variables, tanto su conocimiento, como el asesoramiento a través de la intervención de un psicólogo, bien como parte del cuerpo técnico, bien como asesor externo (Olmedilla et al., 1998); aunque si bien es verdad, todavía son muy pocos los que trabajan con un profesional de la psicología del deporte. En este sentido, en un estudio de Pérez (2002) realizado con entrenadores de alto rendimiento deportivo, los entrenadores de fútbol consideran que las técnicas motivacionales, de relajación y de inoculación de estrés son muy interesantes; igualmente, consideran que la formación es fundamental, utilizando cursos, conferencias y reuniones de trabajo con otros profesionales para ello, sin mencionar lo aprendido en la Escuela de Entrenadores.

En esta línea, los entrenadores detectan deficiencias en la formación recibida en la Escuela de Entrenadores, tales como un exceso de teoría, nula aplicación de dirección de equipos, escaso interés prestado a las categorías de base de menor edad, como alevines, infantiles o cadetes, y carencia de reflexión y trabajo en grupo (Yagüe, 2002). Tanto desde un punto de vista más general, como desde los aspectos psicológicos, la formación de entrenadores demanda un acercamiento continuo, con unas metodologías diferentes, tal y como algunas de las experiencias llevadas a cabo pueden representar: programas amplios de formación específica (Gimeno, 2000), sesiones formativas intensivas (Olmedilla et al., 2003), talleres prácticos (Andreu y Ortín, 2003), o seminarios de formación permanente (Yagüe, 2002).

La labor de autoevaluación por parte de los entrenadores ha de ser continua en una búsqueda de la mejora de sus competencias. El desarrollo de talleres formativos en escuelas de fútbol o en clubes de fútbol con secciones de fútbol base puede ser una forma eficaz de contribuir a la optimización de la práctica deportiva del joven futbolista, sea por cuestiones de divertimento, sea por cuestiones de rendimiento. En definitiva, quien tiene la clave del hecho educativo-formativo es el entrenador; una formación con metodologías participativas y de mayor contenido práctico (talleres, seminarios, grupos de trabajo) facilita la participación activa de los entrenadores, la adquisición de conocimientos a través de la reflexión, y el intercambio de experiencias, aspecto tan esencial como poco habitual en el entorno de los entrenadores implicados en este trabajo.

En definitiva, el aprendizaje de aspectos psicológicos por parte del entrenador puede resultar muy valioso y útil en su labor profesional. Tal y como señalan Andreu y Ortín (2003) «el objetivo de este trabajo persigue que el entrenador sea consciente de como reacciona habitualmente en la interacción con sus jugadores, de modo que pueda erradicar o disminuir todas aquellas conductas poco adecuadas y potenciar todos los recursos y habilidades que posee; se pretende conseguir que el entrenador, a través de su relación con los jugadores, ejerza una influencia positiva sobre ellos, aumentando su motivación, su autoconfianza y el índice de satisfacción respecto a su práctica deportiva».

Si tenemos en cuenta la actitud de los entrenadores, así como la información recogida durante el desarrollo de los talleres, podemos concluir, que en general, todos consideran que los aspectos trabajados son muy interesantes para mejorar su competencia profesional, y plantean demandas concretas de formación en este sentido.

Por lo tanto, recogiendo las opiniones de los entrenadores respecto a las sesiones formativas y a la metodología utilizada, podemos concluir que éstos destacan de forma primordial los siguientes aspectos:

— La reflexión realizada de forma individual y en grupo sobre sus estrategias de actuación, dado que la diversidad de enfoques y opiniones, bajo la guía del psicólogo, enriquece el bagaje de conocimientos personal.

— El conseguir propuestas e ideas de trabajo provenientes de la discusión con otros compañeros; este hecho, junto al trabajo en grupo, facilita el aprendizaje y el clima de cohesión entre los entrenadores de un mismo club que, en otras circunstancias, no tienen posibilidad de fomentarlo.

— Los trabajos en grupo realizados facilitan la puesta en común y el debate sobre sistemas y estrategias de entrenamiento; así como el compartir aportaciones y experiencias de los compañeros sobre situaciones habituales.

## Referencias

- Andréu, M. D y Ortín, F. J (2003). Formación psicológica específica para entrenadores de fútbol: una experiencia práctica. *VIII Congreso Nacional de Psicología de la Actividad Física y el Deporte*. Pontevedra. Asociación Castellano-Leonesa de Psicología del Deporte y Federación Española de Psicología del Deporte
- Boixadós, M. (1997). *Avaluació del clima motivacional y de las actitudes de fairplay en futbolistes alevins i infantils i efectes de l'asesorament psicológic a llurs entrenadors*. Tesis doctoral no publicada. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Boixadós, M. y Cruz, J. (1999). Intervención conductual en entrenadores de futbolistas alevines. En F. Guillen (ed). *VII Congreso Nacional de Psicología de la Actividad Física y el Deporte*, (pp. 423-431). Gran Canaria: Servicio de publicaciones y producción documental de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Boixadós, M. y Cruz, J. (1998). Coaches' communication style with young football players. *Proceedings Youth Science Olympism International Forum*, (pp. 307-311). Moscú: Sovietsky Sport.
- Buceta, J.M. (1998). *Psicología del entrenamiento deportivo*. Madrid: Dykinson.
- Buceta, J.M. (2004). *Estrategias psicológicas para entrenadores de deportistas jóvenes*. Madrid. Dykinson.
- Cei, A. (1994). Entrenamiento atencional para futbolistas de elite: un modelo de intervención. *Revista de Psicología del Deporte*, 6, 99-106.
- Cruz, J. (1997). Factores motivacionales en el deporte infantil y asesoramiento a entrenadores y padres. En J. Cruz (ed), *Psicología del Deporte*, (pp. 147-176). Madrid: Síntesis.
- García-Mas, A. (2001). Cooperación y competición en equipos deportivos: un estudio preliminar. *Análisis Psicológica*, 1 (19), 115-130.

- García-Mas, A. (2002). La psicología del fútbol. En J. Dosil (ed). *El psicólogo del deporte. Asesoramiento e intervención*, (pp. 101-132). Madrid: Síntesis.
- Gimeno, F. (2000). *Entrenando a padres y madres... Claves para una gestión eficaz de la relación con los padres y madres de jóvenes deportistas. Guía de habilidades sociales para el entrenador*. Zaragoza: Mira Editores.
- Gimeno, F. (2003). Descripción y evaluación preliminar de un programa de habilidades sociales y de solución de problemas con padres y entrenadores en el deporte infantil y juvenil. *Revista de Psicología del Deporte*, 12 (1), 67-79.
- Jungle, A., Dvorak, J., Rösch, D., Graf-Baujmejn, T., Chomiak, J. y Peterson, L. (2000). Psychological and Sport-Specific Characteristics of Football Players. *The American Journal of Sports Medicine*, 28 (5), S22-S28.
- Lozano, F. J., Andréu, M. D. y Olmedilla, A. (2002). La formación psicológica como competencia profesional en entrenadores: un caso en fútbol base. *Congreso Científico Internacional de Fútbol Salamanca 2002*. Salamanca.
- Olmedilla, A, Ortín, F.J., Lozano, F. J. y Andréu, M.D. (2004). La dinámica de grupos como herramienta para la formación psicológica de los entrenadores de fútbol: una experiencia. *III Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte. Hacia la convergencia europea*. Valencia.
- Olmedilla, A, Ortín, F. J y González, L. (2003). Intervención psicológica con entrenadores y padres de deportistas. En E. J. Garcés de los Fayos (coord.), *Áreas de aplicación de la Psicología del Deporte* (pp. 112-126). Dirección General de Deportes de Murcia.
- Olmedilla, A. (2001). Estrategias ambientales para el control de la atención: preparación específica del partido de fútbol. En *Actas VIII Congreso Nacional de Psicología de la Actividad Física y el Deporte*, (pp. 97-102). Pontevedra: AGPD y FEAD.
- Olmedilla, A., García, C. y Garcés de los Fayos, E. J. (1998). Un análisis del papel profesional del psicólogo del deporte desde la percepción del entrenador de fútbol. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 95-111.
- Pérez, M. C. (2002) Estudio cualitativo sobre entrenadores de alto rendimiento deportivo. *Revista de Psicología del Deporte*, 11 (1), 9-33.
- Pérez, I.; López, J. C. y Garcés de los Fayos, E. J. (1999). Influencias de los estilos educativos de los monitores de fútbol-base en los aspectos psicológicos de sus jugadores. *Actas del VII Congreso Nacional de Psicología de la Actividad Física y del Deporte*, (pp. 505-510). Murcia: Sociedad Murciana de Psicología de la Actividad Física y el Deporte.
- Pérez, I.; López, J. C., Andréu, M. D., Lozano, F.J. y Olmedilla, A. (2001). Análisis conductual del entrenador de fútbol base a través del CBAS: diferencias respecto a algunos aspectos de la presión social. *Actas del VIII Congreso Nacional de Psicología de la Actividad Física y del Deporte*, (pp. 33-37). Pontevedra: AGPD y FEAD.
- Sewell, D.F. y Edmondson, A. M. (1996). Relationships between field position and pre-match competitive state anxiety in soccer and field position and field-hockey. *International Journal of Sport Psychology*, 27, 159-172.
- Sharpe, P. (1993). Elite competitive team participation and personality characteristics: An interaction between personality type and position played. *Proceedings VIII World Congress of Sport Psychology*, (pp. 959-962). Lisboa.
- Yagüe, J. M. (2002). Una experiencia de formación permanente del entrenador de fútbol. *Congreso Científico Internacional de Fútbol Salamanca 2002*. Salamanca.

**Anexo**

FICHA A CUMPLIMENTAR POR LOS ENTRENADORES							
Equipo y categoría de competición					Edad		
Titulación deportiva			Titulación académica				
Años que lleva entrenando		Trabaja		Estudia		Solo entrena	
Ha trabajado alguna vez con psicólogo del deporte?							
¿Qué le ha parecido la sesión de trabajo? (0-10)							
Señale las cosas que le hayan parecido más interesantes							
Señale los aspectos que le hayan parecido menos interesantes							
¿En qué aspectos cree que podría ayudarle, para su trabajo como entrenador, el asesoramiento o el trabajo con el psicólogo del deporte?							