



**EVIE**Fútbol

---

EXPERTO EN INTELIGENCIA  
EMOCIONAL PARA FÚTBOL BASE

---

# GESTIÓN DE EQUIPOS DESDE LA PSICOLOGÍA Y COACHING DEPORTIVO

FEDERICO ACUÑA BOHN

---

Título original: Gestión de equipos desde la psicología y coaching deportivo  
Autor: Federico Acuña Bohn

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas de las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

EVIE Fútbol se exime de responsabilidad en caso de que los documentos gráficos y enlaces a los cuales se hacen referencia a lo largo del documento no estén disponibles.

© 2023 by EVIE Fútbol  
[www.eviefutbol.com](http://www.eviefutbol.com)

# ¡Bienvenido/a al curso EXPERTO EN INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA FÚTBOL BASE!

Tienes en tus manos una formación pionera e innovadora en el mundo del fútbol base, que se ha vuelto imprescindible en nuestra sociedad actual, donde todo se evalúa bajo la lupa de los resultados y se define en términos de éxito o fracaso, mientras se dejan de lado aspectos tan importantes como la inteligencia emocional, la educación y los valores en un deporte tan bonito y lleno de posibilidades como es el fútbol.

En EVIE FÚTBOL contamos con un panel de ponentes de primera categoría con una amplia experiencia en el mundo del fútbol, del coaching y de la formación, que te acompañarán a lo largo de este programa. Tendrás la oportunidad de aprender y reflexionar acerca de aspectos fundamentales en el ámbito del fútbol, especialmente del fútbol base, como son la comunicación, la motivación, la gestión de equipos, las relaciones con los padres, el descubrimiento de ti mismo para liderar a tus jugadores... entre muchos otros.

En este tema **GESTIÓN DE EQUIPOS DESDE LA PSICOLOGÍA Y COACHING DEPORTIVO**, Federico te acerca a tu mejor versión para gestionar un vestuario de fútbol entiendo los distintos tipos de liderazgo, los roles que pueden adoptar los jugadores de tu plantilla, la eficacia de la cohesión de equipo y cómo establecer objetivos, desde un enfoque teórico-práctico con experiencias personales a lo largo de todo el temario.

Al final de este documento, encontrarás la bibliografía utilizada para el desarrollo de este tema, así como la biografía personal del ponente.

Además, para evaluar tu adquisición de conocimientos, tendrás que completar las preguntas tipo test que encontrarás en el campus virtual. Recuerda que para obtener la certificación, es necesario superar con éxito los cuestionarios de todos los temas del curso EXPERTO EN INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA FÚTBOL BASE.

Esperamos que disfrutes de la clase.

Un saludo,



Fdo: Álvaro Sánchez  
Director



Fdo: Rubén Godoy  
CEO



**EVIE**Fútbol



## INTRODUCCIÓN

05

## FASES DE UN EQUIPO

07

FORMING  
STORMING  
NORMING  
PERFORMING

08  
12  
15  
17

## LOS TRES CEREBROS DE UN EQUIPO

19

## VALORES Y ESTÁNDARES

22

## EL EQUIPO COMO SISTEMA

25

ALIANZA DEL EQUIPO  
NORMAS DENTRO DEL VESTUARIO  
EL ROL DE LOS JUGADORES EN EL EQUIPO

26  
30  
33

## COHESIÓN DE EQUIPO

37

## LIDERAZGO DENTRO DEL VESTUARIO

41

ESTILOS DE LIDERAZGO DEL ENTRENADOR  
GESTIONANDO CHICOS VS GESTIONANDO CHICAS  
OBJETIVOS S.M.A.R.T.

48  
49  
50

## HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

55

DISCURSO DEL CAMBIO  
VISUALIZACIÓN  
METÁFORA DEL EQUIPO  
VALORES BÁSICOS

56  
61  
62  
62

## BIBLIOGRAFÍA

64

## BIOGRAFÍA DEL AUTOR

67

## OTROS TEMAS

69

01

INTRODUCCIÓN.

La **gestión de equipos** es definida por Pescosolido y Saavedra (2012) como la **habilidad para administrar, coordinar y manejar un grupo de personas que buscan un objetivo común**. En el deporte de alto rendimiento, y en particular en el fútbol, la preparación física, técnica y táctica de los distintos equipos está muy igualada. En las ligas competitivas, la mayoría de equipos están preparados al 100%, manejan diferentes registros tácticos y abordan los partidos aprovechando las fortalezas técnicas de sus jugadores y minimizando sus debilidades.

En este contexto, la gestión de equipos y de los distintos perfiles de jugadores es básica dado que, como entrenador, **trabajas directamente con personas**, cada una con su agenda, objetivos y necesidades personales. (Crust y Lawrence, 2006). Tu labor, por tanto, consiste en **cohesionar al grupo y lograr que tus jóvenes futbolistas aprendan a sacrificar el yo por el nosotros**. Para lograrlo, existen una variedad de técnicas que ayudan a tus jugadores a entender que cada uno es distinto y que “no hay manera de ser más injusto que siendo justo”. Tienen que darse cuenta de que no es lo mismo gestionar a un jugador que llega siempre antes a los entrenamientos, que recoge el material, que es buen compañero, lidera los partidos, lleva cinco años en el club, etc. que gestionar a un jugador nuevo que entrena lejos de su casa y que llega siempre con la hora justa a los entrenamientos y partidos.

A lo largo de este tema, estudiarás técnicas interesantes que facilitarán tu trabajo en el día a día y aprenderás a formar emocionalmente a tus jóvenes futbolistas para lidiar con situaciones estresantes que se presenten el partido. Además, verás otras técnicas que apoyan el crecimiento de los deportistas y aprenderás estrategias para construir un equipo y transmitir los valores a todos los miembros del grupo. Por último, podrás ver ejemplos de la vida real, casos prácticos y recomendaciones de autores, literatura, documentales, etc. para que puedas ampliar tus conocimientos sobre esta área.

El objetivo de este tema es trabajar el concepto de gestión de equipos en fútbol base para que tus entrenamientos vayan más allá de la preparación condicional y técnico-táctica. Así, tu foco estará en que la persona sea el centro de todo ya sea niño, joven, extranjero o tenga cualquier otro condicionante que afecte a su rendimiento y a su capacidad de relacionarse con sus amigos, con el cuerpo técnico, etc.

Si en tu caso, ya has profundizado previamente en las dinámicas de construcción de equipo y en su gestión, este tema te permitirá ampliar el abanico de posibilidades y te dotará de nuevas herramientas con las que te sentirás más cómodo lidiando con situaciones complicadas, tanto dentro como fuera del campo.

# 02

**FASES DE UN  
EQUIPO.**

Antes de gestionar un equipo es necesario que haya un equipo. Y esto quizá te suene raro, pero cuando llega un equipo nuevo en una pretemporada este no se puede considerar todavía como un equipo, puesto que sus jugadores se están conociendo, se están familiarizando con el club o la ciudad y aún no se ha establecido un objetivo común. Por tanto, lo primero es tratar el tema del “team building” para pasar de tener un grupo de jugadores de cualquier edad que buscan ganar y jugar lo más posible a tener un equipo que va en pro de un objetivo que beneficie a cada uno de los integrantes. En este punto, utilizaremos como herramienta las cuatro fases de Bruce Tuckman, (1965): Forming, Storming, Norming y Performing.

## 2.1 FORMING

El ser humano es un ser social que necesita la interacción con los demás para construir y alcanzar resultados que por sí mismo no conseguiría. Por esta razón, en esta primera fase es esencial **formar a los jóvenes futbolistas en la habilidad de trabajar en equipo para lograr un grupo con un único foco.**

Lo principal para que todos los grupos pasen a ser equipos es que tengan una misión común que englobe puntos de unión, acuerdos y que sea complementaria para todos (Tuckman, 1965).

Tomemos como ejemplo la distinta motivación que pueden tener distintos futbolistas en relación con los resultados de un equipo. Algunos de tus jugadores pueden ser altamente competitivos y estar centrados en alcanzar posiciones destacadas en la liga. Sin embargo, los más jóvenes pueden tener un enfoque diferente y priorizarán el aprendizaje y el proceso de lograr dicho objetivo y, bien sea por su edad o por el nivel de competición, valorarán otros factores relevantes más allá de la mera competencia.

Por este motivo, antes de dar ningún paso, **debes asegurarte que todos los miembros de tu equipo comparten distintas características que los complementan para encontrar un camino común que les lleve a una meta.** Una vez que hayas identificado a los perfiles que más se aproximan a lo que estás buscando, podrás formar un equipo con una identidad marcada. Esta es definida por Merino, Arraiz y Sabirón (2019) como “un conjunto de rasgos o características que la diferencian de otras”.

**Fomentar una identidad de equipo es fundamental para involucrar a todos los miembros, generar un sentido de pertenencia y lograr que todos los jugadores se sientan parte de algo más grande.** Para lograrlo, puedes utilizar como herramientas la creación de escudos, himnos, eslogans o uniformes distintivos, que refuerzan el espíritu de equipo.

En tu labor como entrenador, es fundamental tener en cuenta ciertas circunstancias en el manejo de grupos, tal y como hemos mencionado anteriormente, y es crucial comprender que **todas las actividades que realices con tu equipo generarán unión entre sus integrantes**, de manera similar a la construcción de un edificio, que se hace ladrillo a ladrillo. Cada actividad que fomente la comunicación, promueva el trabajo en

equipo y persiga objetivos realistas, pero retadores, contribuirá a fortalecer la cohesión de tu equipo. Y si, además, estas actividades resultan exitosas, lograrás esta asociación ideal en la mente de tus jugadores:

## Trabajo en Equipo + Sensación de Éxito = Cohesión de Equipo

Pero, ¿en qué momento es prudente iniciar con las dinámicas de equipo? Cuanto más temprano las inicies, más fácil será seguir avanzando en los siguientes pasos y más tiempo habrá para fortalecer la unidad del equipo.

Las personas que hemos tenido la oportunidad de trabajar en el mundo del deporte sabemos que la **pretemporada** es el momento ideal para desarrollar estas dinámicas. Durante este periodo, el cuerpo técnico tiene la oportunidad de conocer los objetivos individuales y colectivos de los jugadores, lo que facilita dirigir la motivación hacia las áreas en las que cada jugador lo necesita.

De cara a establecer objetivos en tu equipo de fútbol base, es importante tener en cuenta dos tipos: los objetivos de resultado y los objetivos de proceso. Los **objetivos de resultado** están relacionados con logros específicos puntuales, como ganar la liga, clasificarse en una posición determinada o evitar el descenso. Estos objetivos son importantes y realistas, y suelen ser los primeros que se marcan al inicio de la temporada. Sin embargo, es fundamental no perder de vista el proceso y disfrutar del camino hacia esos objetivos, y es aquí donde entran en juego los **objetivos de proceso**. Estos se centran en el trabajo diario y en el compromiso del equipo en cada entrenamiento y partido y llevan a tus jugadores a mejorar sus relaciones dentro del equipo, a fortalecer sus valores y a poner todo su esfuerzo en cada acción.

Aprovechando que en la pretemporada prima mucho del trabajo físico-táctico, las tareas deben ir dirigidas a construir equipo. Es recomendable incluir ejercicios de activación u ocasiones de vuelta a la calma que se enfoquen exclusivamente en el "**Team Building**".

## COMO DICE ÁLVARO SÁNCHEZ...

Son recomendables las dinámicas que supongan conocerse e interrelacionarse para encontrar puntos en común, o incluso realizar actividades fuera del fútbol para que trabajen en equipo, como los kayaks, por ejemplo.



*Primer equipo del CD Illescas en una dinámica de grupo donde fueron a realizar la actividad de los Kayaks en la pretemporada 2022/23 (Fuente: Redes sociales CD Illescas).*



Después de identificar los puntos en común que unifican al equipo, es importante que tanto todo el cuerpo técnico **reforcéis la identidad del grupo** a través de los elementos mencionados anteriormente: eslogans, frases, himnos y uniformes. A continuación, debéis establecer el objetivo principal que tendrá vuestro equipo y la meta hacia la cual trabajaréis todos los días. **La misión debe ser atractiva, retadora y realista**. Y aunque profundizaremos en ellos más adelante, de momento, céntrate en pensar: ¿qué tipo de objetivo puede mover más a mi equipo?

## ***Ejemplos***

Existen muchos ejemplos de eslogans o himnos representativos dentro del mundo del fútbol como el del AS Roma, Atlético de Madrid, Liverpool o Manchester United.

Normalmente los eslogans de los equipos salen de una parte del himno, como el caso de “Porque luchan como hermanos”, del Atlético de Madrid, pero los eslogans también pueden tener relación con la historia del club o con ídolos que han pasado por el mismo (tanto entrenadores como jugadores o sucesos históricos como la tragedia área de Múnich para el Manchester United).

A continuación, puedes ver un ejemplo del filial del Atlético de Madrid, donde utilizan el eslogan del club como un grito previo a cada partido, en este caso, la final de los playoffs para ascender a la tercera categoría del país.

VER VÍDEO



Los estadios también ayudan a construir identidad, históricos como el Olímpico de Roma o el Santiago Bernabéu son símbolos que generan unión y respeto dentro de los vestuarios de estos equipos. Incluso los barrios son ejemplos para generar identidad a través de la unión como ha hecho el equipo ADC San Fermín con el eslogan: “El fútbol que sale del alma”, que refleja el espíritu de un barrio humilde en el sur de Madrid, donde la pasión por este deporte se vive de manera especial. Podría ser incluso comparable a cómo lo viven los argentinos. Esta es la mejor manera de explicar cómo ha buscado crear un vínculo, tanto dentro como fuera del club que genere un lazo común.

También es importante mencionar la relevancia de la motivación en el fútbol base. Para ampliar tus conocimientos en esta área, podrás recurrir al tema de MOTIVAR PARA GENERAR PASIÓN EN FÚTBOL BASE, impartido por Álvaro Sánchez, donde verás un ejemplo concreto de cómo una canción de equipo, como la del Unión Adarve, puede ser una herramienta motivadora en el fútbol formativo.

Las actividades que se realizan fuera del terreno de juego van a ayudar a generar un sentido de pertenencia que repercutirá directamente en la generación de emociones positivas y en el propio juego del equipo.

**Las actividades fuera del campo también desempeñan un papel crucial en la generación de identidad en un equipo.** Los momentos de convivencia, como jugar a las cartas durante una concentración, realizar actividades conjuntas como ir a un parque de diversiones o compartir una comida, fortalecen los vínculos entre los jugadores y contribuyen a forjar esa identidad de equipo.

Además, será especial para ellos jugar en un campo donde juega su primer equipo, pues esto también fortalece su identidad. Estas actividades que se realizan fuera del terreno de juego van a ayudar a generar un sentido de pertenencia que repercutirá directamente en la generación de emociones positivas y en el propio juego del equipo.

## COMO DICE ÁLVARO SÁNCHEZ...

Una actividad muy interesante y sencilla de realizar es que el cuerpo técnico tenga registrados los cumpleaños de todos los jugadores, así como el de los entrenadores y personal allegado al equipo, e ir juntando los cumpleaños de 4-5 personas para organizar una comida o una merienda, y pasar así un rato juntos después del entrenamiento



*Equipo filial del FC Barcelona realizando una barbacoa después del entrenamiento para generar hermandad y afrontar la temporada 2022/23 (Fuente: FC Barcelona)*



Con tu equipo, **siempre debes poner foco en el objetivo (y que este sea lo más realista posible)**. Piensa qué actividades deben realizar tus jugadores cada día para alcanzar ese objetivo. En este punto entra en juego tu creatividad como entrenador y la de tu cuerpo técnico porque, así como no hay dos personas iguales, tampoco hay dos equipos iguales y los entrenadores tenéis libertad total (junto con el equipo) para definir qué vais a hacer, cuándo y cómo lo llevaréis a cabo para llegar donde queréis estar.

Una vez que tengas claro cuál es el objetivo de tu equipo, es hora de ponerte manos a la obra y **planificar las tareas a realizar**. Cada miembro del grupo tiene un papel esencial para lograr la misión que estás planteando. Después de realizar esta primera planificación, es el momento de establecer el objetivo definitivo.

**¡El error forma parte del crecimiento, no lo olvides!**

Todo lo que hemos estado exponiendo sobre la fase del Forming es crucial para alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, son precisamente los resultados de cada partido los que determinarán si las cosas están progresando según lo planeado. No servirá de nada tener como objetivo ser campeón de liga si no lográis ser constantes en el campeonato. Es por eso que los objetivos de proceso son tan importantes y, además, son más fáciles de modificar que los objetivos de resultado, ya que se centran en el trabajo diario y en todo lo que “no se ve” desde fuera para llegar al éxito.

Cabe remarcar que este tipo de objetivos tan centrados en la victoria y en el resultado no deben ser los más importantes cuando trabajamos en el fútbol base, ya que son niños y debes priorizar su formación en valores, su educación y permitir que vivan experiencias que inevitablemente les conducirán a cometer errores. ¡El error forma parte del crecimiento, no lo olvides!

## 2.2 STORMING

**Cuando el equipo está preparado para afrontar un objetivo común, surge un entusiasmo que es característico de cualquier inicio de "aventura" o proyecto en la vida, ya sea a nivel grupal o individual** (Tuckman, 1965). Sin embargo, pocas aventuras están libres de obstáculos y surgirán siempre retos que pueden generar incomodidad en el equipo.



*Equipo Infantil del Villarreal CF tras un encuentro de liga (Fuente: Castellón Base)*

**Las dificultades generan una dualidad dentro de cualquier individuo (y, por tanto, en el equipo).** Por un lado, surgirán sensaciones de ambición, motivación y energía; pero, al mismo tiempo, aparecerán dudas sobre si son capaces de lograrlo. Para explicarlo de manera más clara, hay una parte del equipo que estará dispuesta a asumir el reto y “agarrarlo por los cuernos”, mientras que otra parte se preguntará: “¿vale la pena sufrir por esto?, ¿no estaríamos más tranquilos haciendo algo más placentero?”. Esto puede dar lugar a conflictos y discusiones dentro del equipo, ya que no solo se juzga el objetivo grupal, sino también los objetivos individuales de cada futbolista.

**Las dudas suelen aparecer cuando llega el obstáculo** como, por ejemplo, una mala racha de resultados o de juego, un conflicto interno en el vestuario, un problema personal que le sucede a uno de tus jugadores... **Ante esta situación, todos los miembros del equipo se sienten frustrados ya que todo marchaba bien, pero de repente no poseen herramientas para solucionar el problema.** Es, en este momento, cuando tú como entrenador debes demostrar tu conocimiento y experiencia y ser capaz de animar y cohesionar a todo el equipo.

**Tú como entrenador debes demostrar tu conocimiento y experiencia y ser capaz de animar y cohesionar a todo el**

Lo importante aquí es entender que este **es un proceso por el que pasan todos los equipos**, siempre habrá un obstáculo nuevo y lo importante no es qué ocurre, sino cómo se soluciona. Tu papel como entrenador es precisamente dar herramientas a tus jugadores para que sean capaces de gestionar las distintas emociones y situaciones.

Te pongo un ejemplo personal. Tuve la oportunidad de trabajar con un equipo de formación de primer año que competía en su liga contra equipos de segundo año. El equipo destacaba por su habilidad técnica y su gran deseo de ganar. Eran extremadamente competitivos y trabajaban bien la comunicación en el campo.

Durante las primeras jornadas de la liga, el equipo tuvo una buena racha y se ubicó en el segundo puesto de la clasificación. Sin embargo, en un partido contra un equipo que ocupaba el puesto número diecisiete, el equipo mostró cierta relajación. El entrenador tomó la decisión de rotar jugadores y ya antes del partido, tanto en la charla previa como en el calentamiento, se notaba un ambiente de cierta tensión. Como resultado de esto, el equipo perdió 3-2 después de ir 3-0 y tuvo que meter en el campo a sus mejores jugadores en los últimos minutos del encuentro para lograr esa remontada.

En el entrenamiento del lunes siguiente, el entrenador no mencionó nada acerca del partido y pareció no darle importancia. A partir de ese momento, el equipo pasó de ser protagonista en la liga a empatar sus siguientes seis partidos y anotar solo dos goles, perdiendo después contra los equipos favoritos para ganar el título y descendiendo hasta la novena posición.

El ejemplo anterior es una muestra clara de que todos los equipos se enfrentarán situaciones de estrés en las cuales deberán sacar lo mejor de sí mismos, incluso cuando se sientan incómodos. Sin embargo, la manera de gestionar esos momentos es lo que marcará la diferencia. En el caso del equipo mencionado, si el entrenador hubiera dado una charla explicando lo que esperaba de ellos y reforzando el objetivo del equipo, es

posible que las cosas hubieran sido diferentes. La gestión del liderazgo por parte del entrenador es fundamental, y profundizarás en ello en el tema **CLAVES PARA GESTIONAR TU PSICOLOGÍA COMO ENTRENADOR** de Laura Raya.

Los mejores equipos en la historia del fútbol han vivido muchos momentos complicados: el Milán, de Sacchi; el United, de Ferguson; el Madrid, de Zidane, pero han sabido gestionarlo y han salido siempre fortalecidos.

¿Qué dificultades vas a encontrar por parte del equipo cuando gestiones momentos difíciles?

- Si no hay puntos en común que unan a todos los miembros, el equipo se desintegrará.
- Si cada jugador tiene claros sus objetivos individuales, pero no está dispuesto a negociarlos para el bien del equipo, deberá definirse de nuevo la misión o el objetivo.
- Si todos están unidos en pro del objetivo, debes prestar especial atención a que, en los momentos de crisis, las relaciones personales se fortalezcan y que no ocurra todo lo contrario.

**Si cuando hay un conflicto dentro del equipo están dispuestos a hacer sacrificios, es momento de buscar soluciones.** Una estrategia efectiva en estos casos es recurrir al **establecimiento de roles**, es decir, **cada uno de los miembros del equipo tiene un trabajo que hacer y debe de asegurarse que este sea hecho lo mejor posible o a la perfección.** Pero, ¿cómo puedes invitar a tus jugadores a ponerlo en práctica? Para lograrlo, cada miembro del equipo deberá identificar qué es lo mejor que puede aportar a sus compañeros en los momentos de dificultad y lo ofrecerá sin complicaciones. Es muy importante que los líderes del equipo transmitan paciencia y calma para que todos tengan oportunidad de demostrar sus capacidades y así el equipo encuentre una solución y salga fortalecido después de una dificultad.

En esta etapa del "Storming", es importante destacar que un equipo puede reaccionar de dos maneras cuando se enfrenta a dificultades:

- Al inicio del conflicto, el equipo puede mostrar un rendimiento muy alto, pues aún no conoce la profundidad ni las consecuencias de este y tiene aún la confianza suficiente para lidiar en esos primeros momentos.
- Una vez el equipo cuenta con los recursos necesarios para afrontar estas situaciones, alcanzará un rendimiento que superará las expectativas establecidas durante la fase de Forming.

## 2.3 NORMING

Esta fase permite iniciar el desarrollo del equipo puesto que:

# NORMING



Se establecen puntualmente los roles de cada jugador/a



No hay diferencias en las expectativas vs realidad



Las diferencias se han resuelto durante el Storming



Hay más feedback por parte de los jugadores/as



La identidad del equipo favorece la confianza, la autoestima y las responsabilidades

**La estabilidad es fundamental en esta fase, ya que cualquier obstáculo puede hacer que el equipo regrese a la fase anterior (Storming).** Derrotas, discusiones grupales, errores de comunicación o lesiones de jugadores clave son algunos de los desafíos que pueden surgir. Lo importante es que el equipo evolucione y se apoye en los recursos que ha desarrollado en la fase anterior. Recuerda que un resultado no define al equipo, es de vital importancia mantener un equilibrio tanto en la victoria como en la derrota. En este sentido, la sensatez y el saber perder son fundamentales. Ambos aspectos los verás más en profundidad en el tema troncal de este curso, EDUCACIÓN EMOCIONAL Y VALORES PARA FÚTBOL BASE, de Rubén Godoy, fundador de EVIE Fútbol.

El equilibrio del que hemos estado hablando requiere que el equipo alcance un cierto nivel de madurez para poder ejecutarlo de la mejor manera. Es por ello que las fases de Storming y Norming se repetirán una y otra vez. Cada conflicto tendrá un proceso de normalización/estabilización que preparará al equipo para enfrentar nuevos desafíos y llegar a una nueva estabilización/normalización. ¿Qué ganará el equipo con esto? Las relaciones internas se fortalecerán, los roles se desempeñarán con mayor precisión y se desarrollarán normas comunes. Todo esto contribuirá a la formación de un "cerebro social", que será esencial para alcanzar la fase de alto rendimiento.

**Cada conflicto tendrá un proceso de normalización/estabilización que preparará al equipo para enfrentar nuevos desafíos y llegar a una nueva estabilización/normalización.**

Hay muchos equipos que se encuentran en una condición parecida a la del ejemplo anterior, son un año inferior a los demás competidores de su categoría y esto lo ven como un hándicap durante toda la temporada, pero ¿por qué escudarse en esto y no orientarlo hacia algo positivo? ¿Por qué no prepararse para ganar?

En una de mis primeras temporadas como ayudante, formaba parte de un equipo menor (un año menor en relación a su competencia) y tenía la oportunidad de participar en un prestigioso torneo al final de la temporada. Sin embargo, durante la preparación para dicho torneo, nos enfrentamos "cara a cara" con procesos de la fase de Storming: perdimos el liderato de la liga, sufrimos derrotas contra nuestro clásico rival, algunos jugadores abandonaron el equipo y tuvimos rachas de derrotas. Además, no logramos ganar ningún torneo durante la temporada.

Sin embargo, algo ocurría cada vez que atravesábamos dificultades: el equipo emergía fortalecido gracias a la gran capacidad del místico y a su equipo de trabajo para proporcionar el feedback necesario para gestionar situaciones difíciles. Algunos de los mensajes clave que transmitimos fueron:

- Tenemos que jugar como sabemos hacerlo, podemos ganar o perder, pero no debemos dejar de ser quienes somos.
- No existen partidos fáciles, los buenos jugadores se ven un sábado a las 8 de la mañana contra el último de la tabla, así como también se ven un domingo a las 12 contra el primer clasificado.
- Sintamos lo que somos, aprovechemos cada oportunidad que tengamos porque afuera hay un compañero que se muere por entrar y dar lo mejor de sí mismo.
- Debemos tener humildad cuando las cosas no vayan bien y simplificar, hacerlo fácil.
- Vosotros tenéis que hacer lo que sabéis hacer. Si el balón no os llega será culpa del cuerpo técnico y del equipo de trabajo.
- El talento por sí solo no nos llevará a ganar torneos ni a quedar en primer lugar, es el trabajo que hemos realizado para llegar hasta aquí y el que seguiremos haciendo lo que nos traerá grandes cosas.

Todas estas acciones fueron construyendo poco a poco a un equipo que al final de la temporada quedó campeón en los dos torneos preparatorios en los que jugó. Además, lograron el título en el prestigioso torneo, venciendo al rival contra el cual habían perdido en la liga y en sus dos últimos enfrentamientos. Este ejemplo ilustra el proceso de crecimiento en espiral que permite que todos los miembros del equipo crezcan y aprendan, alcanzando así un alto rendimiento.

## 2.4 PERFORMING

Esta es la fase donde **los equipos llegan a su zona de rendimiento óptimo, alcanzan su mayor productividad y se encuentran con unos niveles de motivación extremadamente altos.** (Tuckman, 1965). Algunas de las características de los equipos en el alto rendimiento son:

### ALTO RENDIMIENTO CARACTERÍSTICAS



**ALTA MOTIVACIÓN**  
para participar en actividades grupales



**ENTRENAR**  
en cualquier subgrupo o de manera independiente



**RENDIMIENTO**  
por encima del esperado



**LIDERAZGO**  
compartido

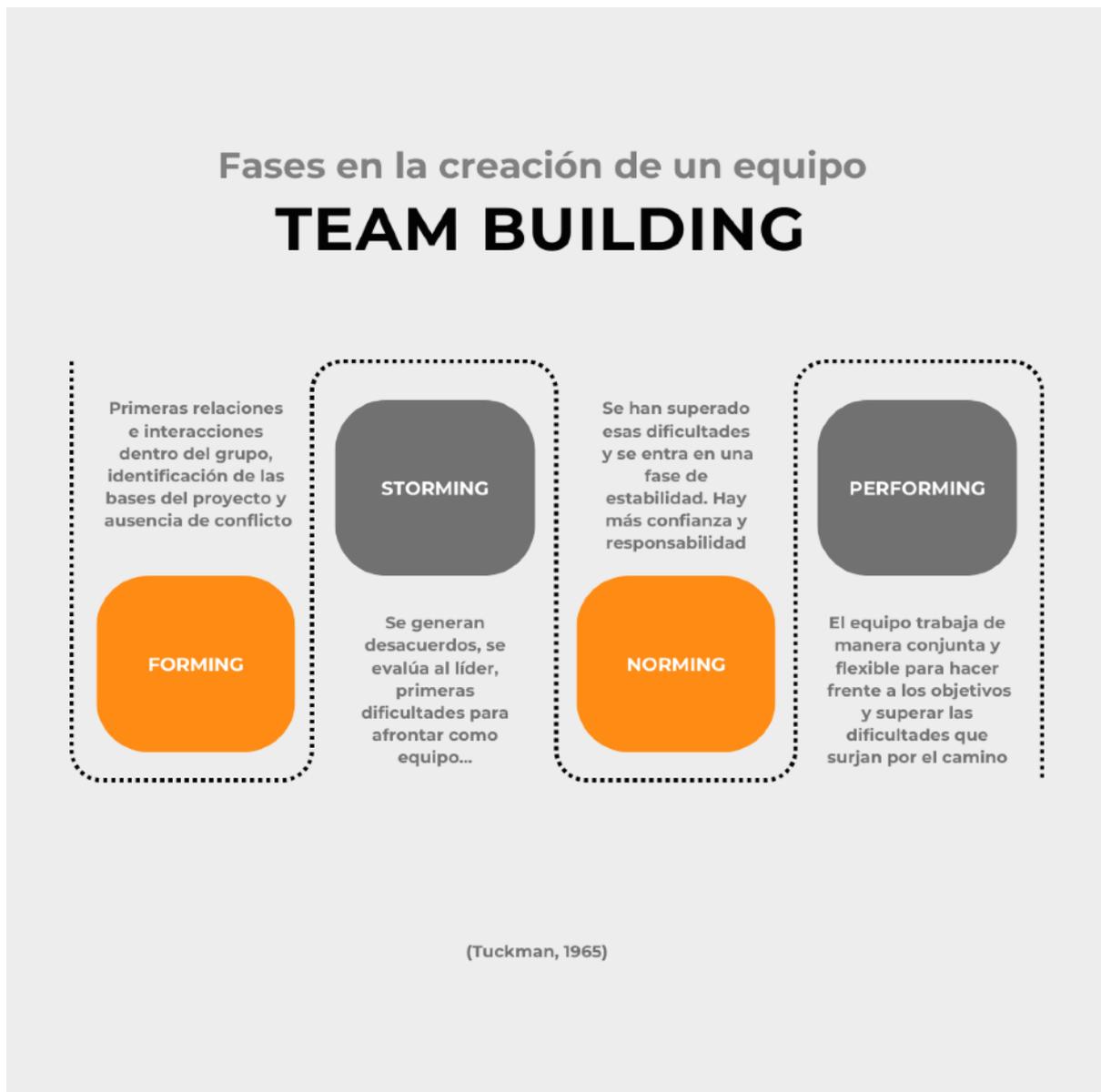


**CONFIAR EN EL COMPAÑERO**  
a la hora de realizar tareas

**Los miembros del equipo crecen y se fortalecen al combinar entre ellos sus habilidades y su manera de ser.** Esto logra que la **química del equipo** alcance un nivel en el que cada uno sabe cómo debe realizar las tareas y cómo los demás las llevarán a cabo. Psicólogos del deporte, coaches, entrenadores o líderes del equipo desempeñan un papel crucial al respaldar al equipo en este proceso, asegurándose de que la misión sea compartida, que los conflictos fortalecen al equipo y que los roles se reparten y monitorean adecuadamente.

El Manchester United de Alex Ferguson es uno de los mejores ejemplos de los beneficios de estar en la fase del alto rendimiento. Durante 26 años a cargo del club, el United solo terminó fuera del Top 5 en contadas ocasiones, ya que siempre estuvo peleando en fases finales de UEFA Champions League y ganando campeonatos locales como Community Shields y F.A. Cups.

Bajo su liderazgo, el Manchester United se enfocó en reclutar jóvenes talentos para que estos alimentaran la estructura del club. Con el tiempo, estos jugadores se encontraban en la etapa de alto rendimiento ya maduros y con una inteligencia colectiva desarrollada, que llevaron al equipo a conquistar el triplete en 1999 y un doblete en 2008. La capacidad de ser protagonistas, regenerarse y seguir ganando es una característica distintiva de los equipos de alto rendimiento, cuya inteligencia colectiva les permite alcanzar siempre su máximo potencial.



Fuente: Elaboración propia EVIE Fútbol.

# 03

**LOS TRES CEREBROS  
DE UN EQUIPO.**

Los equipos de fútbol base deben de potenciar la inteligencia colectiva para rendir a un alto nivel y alcanzar resultados por encima de su potencial. Los líderes del equipo tienen la responsabilidad de **crear un ambiente** en el que los jugadores puedan desarrollar su talento, expresarse libremente y experimentar un sentido de hermandad único. Este ambiente es importante ya que alimenta la motivación a través de las emociones.

Contrario a lo que se puede pensar, **motivar a los componentes del equipo no es solo una función del entrenador**, sino que es una tarea del equipo y de sus integrantes los cuales deben construir un entorno retador que, desde la competencia sana y la mejora continua, les permita crecer para que el líder pueda guiar y movilizar al equipo. De esta manera, todo el mundo habrá aportado valor y habrá contribuido a que el equipo sea más fuerte.

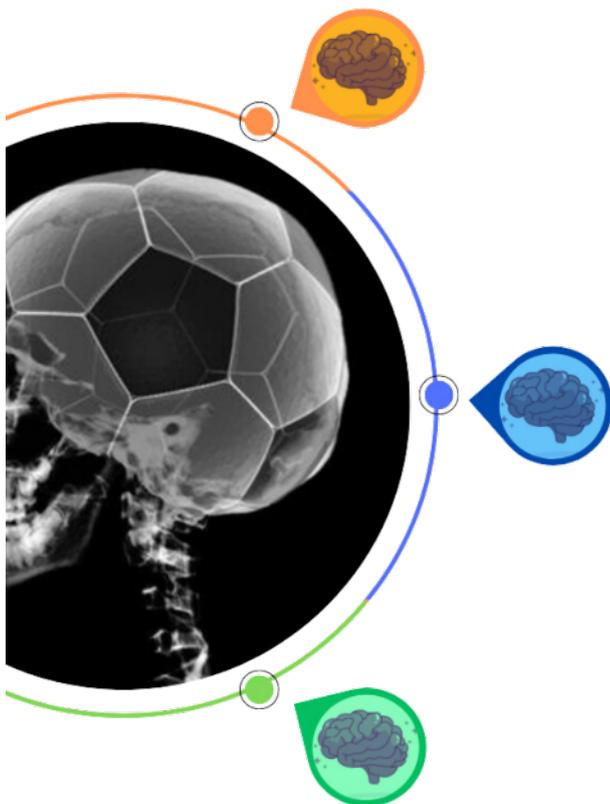
Los tres cerebros nos permiten comprender la conexión entre el equipo y su entrenador, ya que interactúan de manera complementaria y hacen que el equipo funcione como un ser independiente con una inteligencia colectiva, guiada por su líder. Estos tres cerebros se definen como:

**Cerebro Instintivo:** este cerebro se activa cuando el equipo se encuentra con un bajo nivel de confianza y necesita reaccionar ante estímulos o bloqueos. El entrenador debe buscar generar respuestas automáticas y adaptativas que saquen lo mejor de cada miembro del equipo. Este cerebro está programado para sobrevivir a través de la unidad, invitando al equipo a la acción.

**Cerebro Social:** se enfoca en crear un ambiente seguro, una burbuja que protege a todos sus miembros de contextos externos. Una vez dentro, los jugadores comparten opiniones y generan relaciones empáticas que los llevan al objetivo. Esta reflexión conjunta te permitirá comprender como entrenador cómo piensan y sienten tus jugadores como uno solo, aprendiendo de los partidos y reconociendo áreas de mejora para potenciar la inteligencia colectiva. Las normas se establecen a través de acuerdos entre los miembros del equipo y el cuerpo técnico, basándose en la mejora de hábitos y teniendo en mente el objetivo final. Este cerebro busca tomar decisiones como equipo y consolidarlas a través de la repetición. Por ello, los miembros del equipo aportarán cada vez más hábitos y soluciones, mientras que tu misión como entrenador será guiarlos hacia el objetivo.

¿Cómo sabréis si vais en la dirección correcta? Los acuerdos se basan en puntos en común, dejando de lado los intereses individuales. El cuerpo técnico y el equipo de trabajo forman parte del establecimiento de las normas, y el líder es visto con total confianza por todos los elementos del equipo. La comunicación asertiva y constructiva debe prevalecer por encima del debate. Para profundizar en este tema, revisa el tema de COMUNICACIÓN E INTELIGENCIA EMOCIONAL, impartido por Rubén Godoy.

**Cerebro Intuitivo:** este cerebro se relaciona con tu capacidad para combinar la inteligencia social de tu equipo con su habilidad para responder ante situaciones estresantes. Por ello, es importante que reflexiones acerca de qué personas tienes en tu grupo y cómo sus valores y talento individual se cohesionan con los del resto del equipo. Una vez definido, permite que los jugadores actúen con libertad, potenciando las relaciones y creando un modelo base tanto en el juego como en las normas y valores establecidos.



La importancia de estos tres cerebros radica en su **interacción**, ya que permiten que el equipo funcione con miembros muy distintos, pero enfocados hacia un fin común. Cada cerebro es independiente, pero se correlacionan entre sí y al potenciarlos, se aumenta el rendimiento del equipo, así como el sentido de pertenencia y la cohesión del grupo.

Entonces, ¿cómo puedes aplicar esto con tus jugadores?

**Para generar confianza en tu equipo**, aprovecha el cerebro instintivo y enfócate en lo que ya domina, lo que sabe hacer y lo que funciona mejor en términos de sistema y estilo de juego. Durante la semana de entrenamiento, utiliza tareas que el equipo conozca y se sienta cómodo realizando. Esto les proporcionará seguridad y aumentará su motivación.

**Para potenciar el cerebro social**, permite que el equipo se consolide a partir de las relaciones entre sus miembros y establece objetivos y normas comunes teniendo en cuenta los factores relevantes que harán que consigáis el objetivo deseado como la rotación de minutos, roles, etc.

Por último, **para impulsar el cerebro intuitivo**, como entrenador debes conocer muy bien a tu cuerpo técnico y saber qué esperar de ellos en momentos tensos de la temporada. Además, debes evaluar cuánta libertad otorgar al equipo durante los partidos y en qué momentos dársela y confiar en ellos a través de una libertad controlada.

En resumen, buscarás generar confianza a través de lo conocido y dominado en el cerebro instintivo, consolidarás al equipo mediante la interacción y el reconocimiento en el cerebro social, y promoverás la confianza en el cerebro intuitivo.

04

**VALORES Y  
ESTÁNDARES.**

Los valores son los principios de comportamiento que guiarán a tu equipo hacia su destino y se generan en un ambiente común, que fomenta una mayor cohesión entre los jugadores.

Este concepto es relativamente nuevo en el mundo del fútbol pues en los últimos años ha cobrado especial interés en el manejo y la gestión de los equipos. Ya no solo los entrenadores de alto nivel y scouts van a una sesión de entrenamiento a ver comportamientos técnico-tácticos, sino que también buscan comprender qué valores transmite ese entrenador y si esos valores van de la mano con lo que se busca en el club. Por esta razón, es fundamental que, como entrenador, tengas una idea clara y definida que guíe el desarrollo de todas las interacciones y aspectos del equipo. (Ruiz Llamas y Cabrera Suárez 2004).

¿Qué ves como entrenador?, ¿cómo utilizas tu capacidad para llevar a cabo un proyecto a corto/medio o largo plazo en pro del objetivo de tu equipo?, ¿qué puedes aportar a ese equipo?, ¿qué estándares debes cumplir como entrenador todos los días? y ¿qué estándares deben cumplir tus jugadores en partidos/entrenamientos? Todas estas son preguntas a las que te tienes que enfrentar antes de embarcarte en una aventura con un equipo de fútbol formativo.

La primera pregunta que debes plantearte como entrenador es: ¿cuáles son mis valores? Los **valores** son los principios de comportamiento que guiarán a tu equipo hacia su destino y se generan en un ambiente común, que fomenta una mayor cohesión entre los jugadores. Este ambiente propicia que todos los jugadores integren los valores y sepan cómo pueden aplicarlos a lo largo del camino.



El libro "Every moment matters", de O' Sullivan, (2019), relata una anécdota entre dos entrenadores: Pete Carroll (entrenador de los Seahawks de la NFL) y Steve Kerr (entrenador de los Warriors de la NBA) en la que Kerr le dice a Carroll que busca generar en sus jugadores un ambiente de disfrute en el entrenamiento y que quiere que estos se diviertan compitiendo y sientan la alegría y la unión de compartir equipo y vestuario juntos.

Carroll le explica que entrenar va más allá de lo físico, técnico y táctico, y que los valores del equipo y cómo los transmita son fundamentales para sacar lo mejor de cada jugador. Además, le da un valioso consejo: "No importa qué valores tenga yo, Phil Jackson o John Wooden. Lo más importante es que estos reflejen quién eres a través de tu forma de entrenar".

Por este motivo, es muy importante que te preguntes:

Si en algunas de estas preguntas respondiste algo parecido a "quiero que el entrenamiento sea divertido" o "quiero que sea competitivo", tienes que asegurarte, por ejemplo, de diseñar ejercicios diferentes, retadores, eficientes y con mucho balón/finalización para lograr que los entrenamientos sean divertidos para los niños mientras les formas en la parte técnica. Si quieres lograr que tu equipo sea más competitivo, tendrás que aplicar esto en todas sus tareas, con castigo/sanción incluida para equipo que pierde (recogida de material, por ejemplo). Lo importante es poner en práctica todos aquellos comportamientos que quieres transmitir al equipo par.

# 05

**EL EQUIPO COMO  
SISTEMA.**

El equipo funciona como los engranajes de un reloj. Es un **sistema complejo que requiere que todos los miembros encajen en el lugar exacto y desarrollen una función específica alineada con los valores que se han acordado para la temporada en cuestión** (Sánchez, 2009). Teniendo en cuenta esto, si una parte del sistema falla, afectará a todos los componentes del mismo.

Un sistema puede definirse como el conjunto de personas que **trabajan entre sí estableciendo relaciones que influyen en el rendimiento del equipo - lo impulsan o, por el contrario, lo disminuyen-** (Álvarez, Agüero y Sánchez, 2020). El sistema lo forma la unidad total del equipo y, dentro del mismo, existen varios subsistemas que engloban las microrelaciones como son las que forman los porteros, los delanteros, los capitanes, aquellos jugadores que llevan más tiempo en el club, etc. Es importante comprender que el sistema en su totalidad es mucho más importante que la suma de sus partes.

A continuación, te mostramos diferentes estrategias, dinámicas y ejercicios que facilitan el fortalecimiento del sistema y que podrás utilizar para establecer acuerdos, valores y normas con tus jugadores.

## 5.1 ALIANZA DEL EQUIPO

Son una **serie de acuerdos establecidos entre el equipo y su entrenador**, con la ayuda de un psicólogo del deporte o un coach, **y se aplican principalmente en las reuniones con los jugadores a lo largo de la temporada**, pero también **se extienden a cada interacción** dentro del sistema del "equipo" (Merino, Arraiz y Sabiró, 2019). En este punto deberás marcar tanto los **valores** como las **normas de conducta** como pueden ser la puntualidad, el respeto, el uso del móvil, el número de reuniones que tendrán, las multas o castigos que impondrás, etc. Por este motivo, antes debes preguntarte: ¿en qué casos y bajo qué condiciones los jugadores pueden faltar o llegar tarde a una reunión de equipo? Si un jugador tiene a su madre enferma, ha perdido el tren o es nuevo en la ciudad, ¿le puedes permitir llegar unos minutos tarde? Si falta a una reunión, ¿qué consecuencias traerá esto?

En este sentido, el CD Leganés facilita la labor del entrenador ya que hace llegar a los padres un dossier informativo antes de comenzar la pretemporada, donde se insta a los mismos a colaborar en la labor formativa de sus hijos, y deja claras cuáles son las funciones del entrenador y cómo pueden comunicarse con él mismo, y con el club.

Los momentos de reflexión, la observación y las preguntas previas son de gran ayuda para el cuerpo técnico puesto os permite identificar los **subsistemas del equipo**, valiéndooos de la **psicogeografía** y estudiando las **posiciones naturales que asumen los jugadores dentro del vestuario**. Observa alguna de estas situaciones para conocer más en profundidad a tu equipo y a cada uno de sus miembros y extraer cuáles son sus perfiles y necesidades: ¿con quién se sienta cada jugador?, ¿quién es el que más habla, de qué hablan?, ¿estos subgrupos interaccionan entre sí?, ¿hay alguien que se encuentre en diferentes subgrupos?, ¿coincide que los líderes del equipo siempre se

sientan en las primeras filas y los que juegan poco en las últimas?, ¿qué actitud toman cuando llega el líder a la sala?, ¿tienen la misma actitud con el líder que con el resto de las personas que conforman el cuerpo técnico? Es importante destacar que estos son solo algunos ejemplos de los muchos aspectos que pueden existir dentro de un vestuario. Como entrenador, es fundamental que te fijes en todos estos elementos, especialmente en equipos de formación a partir de los 15 años, con el fin de conocer a fondo a tus futbolistas y comprender su situación individual y colectiva.

Y te preguntará también: ¿qué jugador se tiene que hacer cargo de respetar los acuerdos? No solo es el entrenador y sus ayudantes los que velan por respetar todo lo que se habla en cada reunión, el equipo necesita uno o dos emisores que formen parte del eje central del equipo y que apoyen esta labor. Muchos entrenadores tienen un **comité de equipo** conformado por dos o tres jugadores con los cuales discuten los acuerdos o tratan situaciones que ocurren en el vestuario y el entrenamiento. Generalmente coincide con los **capitanes**, pero no en todos los equipos es así... Por ejemplo, en el gran Atlético de Madrid de Diego Pablo Simeone que llegó a disputar dos finales de Champions League, los jugadores clave para esta función fueron Gabi, Tiago y Raúl García, en la primera, y Gabi, Godín y Koke, en la segunda.

Otra cuestión que seguramente también te surgirá: **¿qué puedes hacer cuando algunos jugadores no participan durante una reunión?** En este caso, debes “sacudir” el sistema y empoderar a otros jugadores con preguntas que les apelen directamente a ellos, porque es muy importante que la información fluya y que la confianza se palpe en el ambiente para que todos den su opinión y puedan participar tranquilos.

Cuando ocurre esto, **debes analizar primero la situación**. Por ejemplo: si hay un problema táctico con la línea defensiva, convoca una reunión de equipo y esta vez les tocará a los capitanes ser los que propongan soluciones. En este caso, sería bueno que fueses tú quien eligieras también a los protagonistas directos (los jugadores de la línea defensiva) para responder a las siguientes preguntas y sacudir así al sistema: ¿qué creéis que está ocurriendo?, ¿cómo lo podemos solucionar?, ¿cuándo creéis que ha empezado a pasar eso?, etc. de tal manera que todos los que están involucrados en ese tema específico puedan dar su opinión. No siempre es necesario que todos participen y de la misma manera, tendrás que valorar la situación y cada caso concreto para ir mediando y consiguiendo que el sistema funcione.

Una vez explicado qué es la alianza de equipo, te contamos paso a paso cómo puedes lograrla con tus jugadores:

- **Diagnóstico.** Lo primero pregúntate: ¿cómo está tu equipo actualmente?, ¿adónde quiere llegar cada uno de tus futbolistas? Puedes hacer uso de tests o herramientas diagnósticas objetivas, aunque en el fútbol, por los tiempos que se manejan, es difícil realizar un test de más de 3-4 preguntas para 20 jugadores. Por esta razón, es mejor alternativa realizar entrevistas individuales a tus jugadores para conocer sus objetivos ya que pueden hacerse en un lapso de tiempo más largo y en una semana o diez días tendrás ya un mapa inicial de tu equipo. Te proponemos, por ejemplo, realizar preguntas como “¿con qué compañero de equipo te llevas mejor?, ¿qué esperas conseguir esta temporada?, ¿qué te gustaría ver en el equipo este año?” etc.

- **DAFO.** Es una herramienta muy útil para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene el equipo, y analizar conductas del día a día que se dan en entrenamientos y partidos (Huerta, 2020).

## COMO DICE RUBÉN GODOY...

Te pongo un ejemplo sobre cómo rellenar un DAFO:

**Debilidades** (dependen de ellos). Ejemplo: equipo con poca concentración, equipo con poca calidad...

**Fortalezas** (depende de ellos). Ejemplo: equipos que se vienen arriba con los problemas, equipo con gran altura para jugadas a balón parado...

**Amenazas** (no depende de ellos, externo). Ejemplo: otros equipos que quieren subir, los padres de los chicos y su forma de actuar en las gradas...

**Oportunidades** (no depende de ellos). Ejemplo: buena categoría para que les vean ojeadores, buenas instalaciones para poder crecer, buena equipación...

Es importante que sepas analizar y rellenar un DAFO para lograr una mejor evolución de tu equipo a corto y largo plazo ya que esta herramienta te proporciona ideas y líneas en las que debes trabajar con tu equipo y te permite controlar la evolución de tus futbolistas y convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas, en oportunidades.

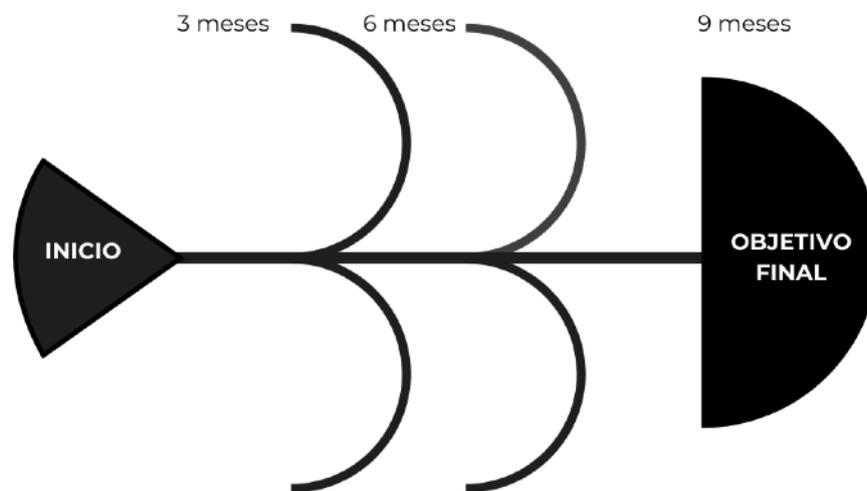
En el tema COMUNICACIÓN E INTELIGENCIA EMOCIONAL de Rubén Godoy puedes encontrar el empleo de esta herramienta desde otro punto de vista así como ejemplos reales de DAFO realizados en sesiones de coaching.



- **Valores y normas.** Establece las reglas que utilizaréis como equipo y los valores que vais a transmitir. Aquí es importante discutir cuáles son las excepciones, las multas y las recompensas. Por ejemplo: si un jugador llega tarde, ¿debe ser castigado?, y si es así, ¿cómo? Si un jugador no trae fruta, olvida su equipación o sus botas, ¿debe responder por eso de alguna manera?
- **Ishikawa.** Este diagrama en forma espina de pescado lo puedes utilizar para solucionar un conflicto o para llegar a una meta. Se estructura de atrás hacia adelante, por lo que puedes planificar un **objetivo** como **ser campeón de liga** y así vas planificando el paso a paso desde la meta hasta el punto de partida donde os encontráis. (Cahyana, 2018).

Ejemplo: “Queréis ser campeones de liga”. ¿Cómo lo conseguís? “Ganando todos los partidos en casa”. ¿Cómo conseguís ganar todos los partidos? “Entrenando todas las semanas determinadas tareas para llegar ese fin”. ¿Qué tareas tenéis que planificar? Etc.

Te mostramos aquí el elemento gráfico de esta herramienta. Lo primero sería rellenar la última espina de pescado donde se establece la meta final, y desde ahí hacia atrás, rellena lo que necesitas haber hecho dos meses antes para lograr esa meta. Después, completa lo que debéis hacer cuatro meses antes y así progresivamente hasta llegar a la primera espina de pescado, que es vuestro punto inicial. Pon siempre las fechas de cada meta e indica también los recursos de los que dispones.



#### ISHIKAWA RESULTADO:

- 12 meses: Terminar la clasificación entre los 3 primeros de la liga
- 9 meses: Haber ganado todos nuestros partidos de local, mantener una distancia de X puntos en relación a los 3 primeros de la clasificación
- 6 meses: Estar entre los 6 primeros equipos de la clasificación
- 3 meses: Sumar X cantidad de puntos

#### ISHIKAWA PROCESO:

- 12 meses: Ser un equipo que disfrute y compita jugando un fútbol de ataque, marcando muchos goles y ganando duelos en todo el campo
- 9 meses: Competir en nuestro máximo potencial contra todos los rivales conociendo qué duelos vamos a ganar y yendo a por ello
- 6 meses: Sentirnos cómodos jugando en campo rival, tener claro cómo nos defendemos y por dónde podemos hacer más daño
- 3 meses: Entender que todos los chicos tendrán un rol importante para la consecución del objetivo y que todos tienen algo que aportar para jugar ofensivamente

## 5.2 NORMAS DENTRO DEL VESTUARIO

**Las normas dentro de un vestuario son necesarias**, sobre todo en el fútbol de formación. Por normas no hablamos de multas ni de cobros monetarios a los niños (aunque en algunos casos esto ocurra), sino de normas que **respetan vuestra cultura de equipo, son fieles a vuestra alianza y aportan bienestar a todos los miembros del equipo** (Pedro y Oslé, 2021). Partiendo de esta base, como entrenador eres libre de diseñar tu listado de normas y penalizar el saltarse las mismas en función de los objetivos de tu equipo y del club. Por ejemplo: no es lo mismo que trabajes en un club cuyo departamento de metodología exige que todos los jugadores jueguen todos los partidos que trabajar en un club donde el entrenador decide libremente.

Las normas del equipo pueden ser tan amplias y concisas como tú decidas como entrenador. Un vestuario no necesita diez normas para funcionar, ni cinco, ni treinta. Necesita las justas en cada caso para garantizar una convivencia sana, una mejora continua de tus futbolistas y la transmisión de valores a tu equipo. En edades más tempranas, alrededor de 8-10 años, es recomendable no tener demasiadas normas o multas y permitir que ellos decidan alguna para que se sientan parte del proceso.

Algunas opciones de normas pueden ser las siguientes:

- Siempre llegar mínimo 30 minutos antes del entrenamiento, sobre todo para edades más avanzadas en la etapa juvenil.
- Llevar fruta uno o dos días a la semana (esto lo puedes ver de manera más detallada y ampliada en el tema de ALIMENTACIÓN CONSCIENTE: CUIDANDO CUERPO Y MENTE de Carolina Perea).
- En caso de faltar a un entrenamiento, el futbolista no juega el fin de semana.
- Todo jugador es responsable de su equipación, debe llevarla limpia y siempre consigo.
- Si es el cumpleaños de un jugador, ese fin de semana puede llevar la cinta de capitán.
- Si el equipo no deja ordenado su vestuario, lo perderá por X semanas y tendrán que llegar todos cambiados de casa.
- Un grupo de jugadores del equipo (4 o 5) llevará el material al campo y lo devolverá a su sitio cada día de la semana, cambiando ese par de jugadores por día o por semana.
- Las malas notas en el colegio tendrán consecuencias para el jugador y serán acumulativas (no jugarán X partidos), aunque será interesante que esta situación venga recogida en el reglamento del club.
- Las discusiones o peleas entre compañeros, faltas de respeto al cuerpo técnico tendrán consecuencias (partidos/dinero).



- El manejo del móvil en el vestuario en entrenamientos o días de partido estará penalizado.
- Se señalará qué jugador será el encargado de llevar la música en los desplazamientos, el que transportará el altavoz y quiénes son los que podrán reproducir la música. En este punto, es positivo hacer una playlist de equipo y que todos los jugadores vayan incorporando sus canciones en la misma y que esa lista sea la que suene los días de partido.

Estas son algunas de las normas que puedes usar, pero hay muchas más y lo importante no es tenerlas todas, sino saber en qué contexto se aplican y qué beneficio tienen en una situación determinada. No es lo mismo que el equipo esté en una racha perdedora y que el entrenador siga añadiendo estrés cobrando “multas” por faltas a la norma que hacerlo cuando el equipo viene de ganar sus últimos cinco partidos. No es lo mismo tampoco que el entrenador multe a un jugador que lleva cuatro fallos seguidos a que lo haga a un jugador/a que nunca ha tenido que pagar una multa.

¿Debes pedir dinero por las multas? ¿O es mejor que paguen sus fallos con partidos? Esto varía mucho según las edades, situaciones y equipos. Si el futbolista es joven, una multa monetaria no será para él, sino para los padres, por lo que no involucrará tanto al jugador porque no le supone ni una amenaza ni un esfuerzo, simplemente le pedirá a su padre o madre un euro y todo quedará saldado.

El futbolista, sobre todo en formación y en las edades de 6 a 14 años, lo que más quiere es jugar y es una etapa, además, extremadamente sensible para que este acontecimiento ocurra lo más posible, por lo que pagar con partidos sí que le afectará directamente y le hará pensarse las cosas

Entonces, ¿qué funciona mejor? El futbolista, sobre todo en formación y en las edades de 6 a 14 años, lo que más quiere es jugar y es una etapa, además, extremadamente sensible para que este acontecimiento ocurra lo más posible, por lo que pagar con partidos sí que le afectará directamente y le hará pensarse las cosas (Chamorro y Castellano, 2018). No es recomendable pagar las faltas a la norma mediante el uso de minutos pues es una estadística muy difícil de controlar y aplicar para todos los jugadores. ¿Qué pasa si un jugador por norma solo puede jugar 15 minutos y juega 12 o 13? O, si por el contrario tiene un partido excelente, y el equipo necesita que dispute más de 15 minutos. ¿Cómo se sentirán los demás si saben que ellos tuvieron que cumplir la regla, pero su compañero no?

La mejor opción es hacerlo por tiempos y por acumulación de faltas para no ser percibido como un “policía” por el equipo y también enfocarte en la parte fundamental, en el trabajo del día a día. Por lo general, un entrenador de fútbol base no cuenta con un equipo de tres analistas, dos ayudantes, un preparador físico y un médico para que ocupen ciertos roles como sucede en un equipo profesional. Por esta razón, como entrenador debes enfocarte en lo importante: **preparar y liderar**, y el hecho de que las multas sean acumulativas te permiten cobrar las faltas a la norma una vez a la semana, no todos los días de entrenamiento.

Otra opción efectiva consiste en **utilizar los partidos como medida disciplinaria por la acumulación de faltas**. Cuando un jugador comete un determinado número de faltas,

como retrasos, ausencias en los entrenamientos o sanciones disciplinarias, se le puede aplicar una multa en el próximo partido: no ser titular, tener un tiempo de juego limitado o incluso no jugar en ese partido. De esta manera, corriges el comportamiento del jugador a través de lo que más le importa: jugar al fútbol.

Muchos entrenadores a principio de temporada optan por tener una entrevista individual con cada uno de sus futbolistas en la cual le preguntan al jugador: “¿cuál es ese partido que ansías jugar?”. La respuesta a esta pregunta se convierte en el punto central para manejar el comportamiento del jugador. A partir de ahí, **el entrenador puede realizar un seguimiento del progreso del jugador en diversos aspectos, como su desempeño académico, su comportamiento con los demás miembros del equipo y su relación con sus padres.** La finalidad de esta pregunta puede evidenciarse en el siguiente ejemplo:

Supongamos que el jugador desea principalmente jugar contra el Barakaldo puesto que es el equipo donde jugó ocho años, fue capitán y donde están todos sus amigos del colegio, pero este futbolista va a suspender tres asignaturas. Sabiendo esto, el entrenador (que sabe esta información de la entrevista inicial) puede hablar con el jugador y recordarle que, si no responde bien en el colegio, no podrá jugar contra el Barakaldo y que, en caso de aprobar no solamente jugará, sino que será capitán o titular, según el nivel de su entrenamiento.

De esta manera, se logra dirigir la motivación del jugador hacia aquello que él/ella considera más importante. Sin embargo, ¿qué sucede si el jugador no logra el objetivo y suspende? En ese caso, el entrenador deberá aplicar la regla establecida previamente, comunicar al jugador la situación y comenzar a prepararlo emocionalmente para el partido de vuelta contra su antiguo equipo, destacando siempre las razones por las cuales no pudo jugar.

Muchos entrenadores se oponen a esta premisa argumentando que, si el jugador es demasiado importante para el equipo, no debería perderse partidos por situaciones así. Sin embargo, olvidan que **lo más importante en el fútbol de base es formar al futbolista en todas las áreas de su vida**, y el fútbol no puede ser algo separado de las demás esferas. Por lo tanto, las acciones y decisiones que el jugador toma fuera del campo también tienen repercusión en su desarrollo como futbolista.

### 5.3 EL ROL DE LOS JUGADORES EN SU EQUIPO

Los roles en un equipo de fútbol base son casi tan necesarios como el entrenamiento mismo. Todos los miembros del engranaje tienen un deber y necesitan cumplirlo. Antes de establecer los roles que van a tener tus jugadores, debes comprender algo: no puedes evaluar a tus jóvenes futbolistas por lo que son, sino por el potencial que tienen. Son muchas las ocasiones en las que empiezas con un equipo donde hay jugadores que tienen un nivel bajo, no están conectados con la dinámica, etc. y, de repente, con una conversación, un cambio de posición o cualquier otra situación, parece que despiertan y empiezan a ser muy importantes en el equipo. Esta es una de las claves más importantes del puesto de entrenador: el mirar más allá de lo que se puede apreciar a simple vista. De igual manera, al finalizar la temporada, **no evalúes a tus jugadores por cómo han terminado, sino por todo lo que han mejorado en el transcurso de los meses**. Es un indicador muy importante de cara al crecimiento y progreso de esos jugadores.

**No puedes evaluar a tus jóvenes futbolistas por lo que son, sino por el potencial que tienen.**

El profesor y escritor italiano Nuccio Ordine, ponente en charlas de “Aprendemos Juntos”, del BBVA, explica que a los niños en el colegio no se les puede evaluar solo por una nota, ya que ese día han podido estar nerviosos o tener un problema familiar o interno, sino que se les debe evaluar por su resultado continuo en las tareas que llevaban peor.

Para que todos los jugadores expresen su máximo potencial y aporten lo mejor al equipo, como entrenador debes tomarte tiempo al inicio de la temporada para reunirte con cada futbolista y explicarle lo que debe hacer, la posición que ocupará, los compañeros con los que competirá, etc. (Lawrence, 2018).

Además, a lo largo de la temporada, es importante evaluar el progreso de cada jugador para ajustar su rol en el equipo. Incluso aquellos jugadores que comienzan como suplentes o tercer portero pueden experimentar un importante crecimiento a nivel técnico, táctico o físico en el fútbol formativo. Por ejemplo, si dos porteros miden lo mismo al comienzo de la temporada, el que demuestre mejores capacidades psicomotoras o tácticas ocupará la posición titular. Sin embargo, si uno de los porteros crece 5 centímetros a mitad de temporada, es probable que asuma el puesto de titular y su rol deba cambiar. (López-Díaz, Garrote-Camarena y Díaz-Vega, 2021).

**¿Cómo puedes explicar de manera correcta el rol que tendrá el jugador?** En el caso de un capitán, por ejemplo, este tendrá más responsabilidades puesto que su rol es más importante. En cambio, en el caso de un niño o niña que se lesiona, su papel no será tan importante en los entrenamientos y partidos, pero sí le va a afectar emocionalmente.

Por este motivo, como entrenador debes tener una charla con los jugadores unas semanas después de iniciar la pretemporada en la que les expliques cómo funciona el tema de los **capitanes del equipo**. Algunos equipos pueden tener un solo capitán que elige el entrenador; otros pueden tener dos, uno elegido por el entrenador y otro, por los propios jugadores; y en ocasiones, hay equipos que tienen hasta tres porque

algunos entrenadores quieren tener un “comité de equipo” con los cuales discutir algunos puntos del entrenamiento.

Una vez realizada esta charla, **debes explicar a cada jugador cuál es su rol, gestionado sus expectativas y eliminando las incertidumbres**. El futbolista debe tener claros sus deberes y responsabilidades tanto dentro como fuera del campo y dependerá de ti explicárselos tan claro como sea posible para que no tenga dudas ni miedos. De lo contrario, puede provocar que los jugadores entren a los partidos desconcentrados, desmotivados o realicen actividades que no ayuden al equipo. Además, el rol de cada jugador también está determinado por los comportamientos que exige el modelo de juego del equipo. Por lo tanto, los entrenamientos son el momento ideal para hacer hincapié en el rol de cada jugador, ya que será fundamental para ayudar al equipo en el campo.

## COMO DICE ÁLVARO SÁNCHEZ...

Es muy importante que el jugador perciba que te preocupas por él y que le comuniques tus expectativas para la temporada actual, ya sea que deba asumir mayores responsabilidades dentro del equipo o en el juego, o que continúe esforzándose para aprovechar las oportunidades cuando se presenten.



Existe una situación excepcional en el fútbol que destaca la importancia de la gestión de equipos, y es **cuando tienes un jugador en tu plantilla que previamente ha jugado en otro club y te enfrentas a un partido contra ese equipo**. Tenga un rol de titular o de suplente, debes valorar seriamente el colocar a este futbolista en el once titular de este partido dada la **alta motivación** que experimentará al enfrentarse a su antiguo equipo, lo cual puede contagiar positivamente al resto de compañeros. Por el contrario, si no sale de titular, este niño o niña se va a quedar con esa espina clavada mucho tiempo.

**En el fútbol formativo, la titularidad, capitanía, convocatoria o suplencia en un partido se determinan en función de los valores que demuestra el jugador y cómo su comportamiento influye en el equipo**. Si un jugador que tiene un rol de titular muestra actitudes soberbias, discute constantemente con el cuerpo técnico y compañeros porque no le pasan el balón, o no trabaja defensivamente, no está demostrando valores de compañerismo ni competitividad. Alinear a ese jugador sería contradictorio con vuestros valores, especialmente si uno de ellos es el respeto. En este caso, es importante recalcarle su rol y trabajar para que aprenda de la situación.

## COMO DICE RUBÉN GODOY...

En este tema de sobre gestión de equipos es importante siempre saber cómo piensa el club, cuáles son sus valores, sus líneas y su forma de actuar. No es lo mismo que el club se enfoque en el fútbol formativo que en el competitivo. Si es el primer caso, los resultados no son tan importantes, y prima más el desarrollo deportivo, social y personal de los niños y niñas. En cambio, si trabajas en su club más centrado en el aspecto competitivo (canteras), tendrá mucha relevancia el resultado, el ascenso, estar en máxima categoría, etc. Por esta razón, debes entender cómo funciona tu club para alinear tu trabajo con el suyo, siempre fomentando la educación emocional y en valores dado que es un área indispensable en estas etapas formativas.



Si todos los jugadores entienden y aceptan su rol, demostrando control y comodidad con el mismo, el equipo se unirá aún más. Esto plantea un desafío para el entrenador, ya que **deberás seleccionar el once titular basándote en las mejores relaciones y conexiones entre los jugadores**. Puedes tener dos jugadores muy buenos en una posición, pero si no pueden jugar ambos, deberás tomar una decisión basada en el rol de cada jugador. Esto implica considerar los entrenamientos de la semana y la relación que cada uno tiene con el compañero que estará a su lado en el partido, evaluando si hay una sinergia entre ellos o no.

Por último, como entrenador debes dar importancia a todos los roles y jugadores o jugadoras. Si nutres y fomentas comportamientos asociados a su papel, las conductas deseadas se repetirán con mayor frecuencia. **Si solo favoreces las interacciones con los jugadores titulares, los que se encuentren en el banquillo se sentirán desmotivados y percibirán que entran por obligación**. Además, si solo prestas atención a una línea del vestuario, corres el riesgo de responsabilizar exclusivamente a esos jugadores cuando los resultados no sean favorables.

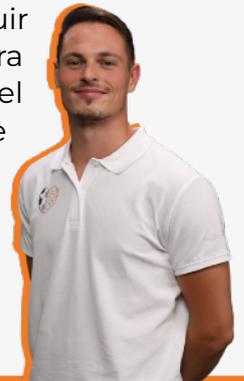
Así como el líder debe estar atento a los roles, también debe reconocer que no es el único con facultades para asignar estos mismos ya que los jugadores pueden decidir entre ellos quién será el que lleve el altavoz el día de partido, quiénes se encargarán de llevar o recoger el material o quién organizará las cenas de mitad o final de temporada.

**Debes dar importancia a todos los roles y jugadores o jugadoras.**

## COMO DICE ÁLVARO SÁNCHEZ...

La gestión de un vestuario, especialmente en relación a los jugadores con roles suplentes, es un aspecto fundamental en tu trabajo como entrenador. A menudo se percibe que los jugadores suplentes tienen menos importancia en el equipo, pero esto no es cierto. Los momentos decisivos de un partido suelen ocurrir en la segunda mitad, cuando entran en juego los jugadores que están en el banquillo. Debes relacionarte con ellos de manera abierta para que se sientan valorados y entiendan lo que deben hacer para tener más minutos de juego. No esperes a que vengan a preguntarte, toma la iniciativa y habla con ellos después de los entrenamientos. Si están dando lo mejor de sí mismos, anímalos a seguir esforzándose y felicítalos en grupo. Esto les dará un impulso para continuar trabajando. Esta es una de las labores más difíciles del entrenador ya que el jugador suplente generalmente se siente frustrado por la situación.

En el tema **GESTIÓN DE FRUSTRACIONES EN FÚTBOL BASE**, de Diego Benito, encontrarás herramientas concretas para abordar este punto.



# 06

**COHESIÓN DE  
EQUIPO.**

Hemos estado analizando previamente cómo el establecimiento y manejo de normas en los vestuarios del fútbol formativo buscan mantener el orden, los valores y la persecución del objetivo. Sin embargo, ¿cómo generamos cohesión de equipo utilizando las normas? Para lograrlo, es fundamental comprender los conceptos de cohesión, sus tipos y cómo se aplican en los distintos contextos.

La cohesión de equipo es definida por Carron como un **proceso dinámico que evidencia que un grupo de individuos se mantiene junto y unido mientras persigue una meta**. A medida que se consolidan las relaciones dentro del equipo, se genera una mayor cohesión entre los jugadores. Estos vínculos se fortalecen cuando los compañeros de equipo se convierten en amigos, la comunicación fluye de mejor manera, los resultados del equipo son positivos y los miembros del mismo se sacrifican unos por otros.

### Existen dos tipos de cohesión:

- **Cohesión de tarea:** son todas las actividades que se generan dentro del campo de juego y que logran que los miembros del equipo se cohesionen entre ellos por la habilidad que demuestran: se pasan el balón o buscan compartir zonas de influencia y ejercicios de entrenamiento junto a aquellos jugadores que poseen mayor técnica, inteligencia táctica o fortaleza física.



*Foto en un entrenamiento del PSG con el equipo ganador de la tarea, donde se puede apreciar la cohesión de tarea.  
 (Fuente: Twitter @PSG\_inside)*



- **Cohesión social:** hace referencia a las interacciones que ocurren fuera del campo de juego y que contribuyen a fortalecer los lazos entre los miembros del equipo. Los jugadores se unirán más estrechamente con aquellos que comparten intereses comunes, como jugar a videojuegos juntos, tener un sentido del humor parecido u organizar actividades para reunirse en parques temáticos o comer juntos.



*Imagen reciente de una cena donde aparecen Leo Messi, Jordi Alba y Sergio Busquets con sus respectivas parejas.  
(Fuente: Tapas Magazine)*

**Los tipos de cohesión tienen relación directa con las normas del equipo porque hay normas individuales que contribuyen al buen funcionamiento del equipo mientras que hay normas que favorecen la cohesión y la convivencia.** Es decir,

- Si un jugador acumula cinco faltas, deberá traer algo para todos los compañeros.
- Además, el equipo contará con tres propuestas que podrá hacerle al cuerpo técnico relacionadas con su desempeño. Los resultados nunca deben ser dinero, sino experiencias.

A continuación, verás algunos ejemplos:

El equipo propone al entrenador que si ganan el próximo partido por dos goles y mantienen su portería a cero tendrán un día más de descanso durante la semana. El entrenador, consciente de que el tiempo de entrenamiento es vital, deberá tener la capacidad de cambiar las condiciones y podrá proponerles que, si el equipo logra su objetivo, todo el cuerpo técnico les traerá una bebida o algo para comer (en caso de cuerpos técnicos más numerosos también pueden decidir llevar a todos a comer a un sitio que ellos elijan – marcando el presupuesto- con todo pagado por el cuerpo





técnico). En caso de que no cumplan el objetivo, deberán ser ellos los que lleven algo para el cuerpo técnico. Algunos entrenadores proponen “premios de rendimiento” como ir con todo el equipo a jugar a los bolos en caso de ganar cinco partidos consecutivos, entre otros.

## COMO DICE ÁLVARO SÁNCHEZ...

Esta es una estrategia que utilizó Xavi Hernández en su primera temporada como entrenador del FC Barcelona, donde planteaba retos a los jugadores y, si estos los cumplían, tenían recompensas como días libres, comidas o cenas, o incluso juegos. Puedes verlo en documental “FC Barcelona. Una nueva era”, disponible en Amazon Prime Vídeo.



Para seguir trabajando los procesos de cohesión tarea, puedes organizar dinámicas enfocadas en el trabajo en equipo que resalten las diferentes habilidades de tus jugadores como la comunicación, el liderazgo, el no rendirse y la competitividad. Todas ellas son variables muy importantes y que no necesariamente se miden por ser el mejor dentro del campo.

07

**LIDERAZGO DENTRO  
DEL VESTUARIO.**

La palabra liderazgo abarca múltiples áreas, ya que implica la **capacidad de influir en un grupo de personas**, o en el caso del deporte, **en un equipo**. Hay diversas definiciones de liderazgo propuestas por diferentes autores, y en este curso utilizaremos la siguiente definición:

- Capacidad de combinar los talentos de los miembros de un equipo hacia un objetivo más grande comprometiendo acciones y aspiraciones personales, a través de una idea comunicada, compartida y respaldada por todos. El éxito del liderazgo depende en gran medida de cómo los futbolistas perciben a su entrenador y de la disposición que este les genera para alcanzar objetivos específicos que beneficien a todos y fomenten su crecimiento. (Stapley, 2018).

Los entrenadores y gestores de equipos base deben poseer habilidades de liderazgo desarrolladas para guiar a su equipo hacia la consecución de los resultados deseados en el campo. Esto implica crear un ambiente propicio para el crecimiento, la mejora constante y una competencia sana entre los miembros del equipo.

**Los entrenadores de equipos base deben poseer habilidades de liderazgo desarrolladas para guiar a su equipo hacia la consecución de los resultados deseados en el campo.**

### Funciones del entrenador/líder

- **Convencer** a los jugadores con potencial para que le sigan.
- Tener una **metodología de trabajo** clara, retadora y asertiva.
- **Conocer sus fortalezas, potencialidades y áreas de mejora**.
- Manejar bien las **expectativas**.
- Siempre dar un **feedback basado en lo que quiere**, no en lo que NO quiere.

## COMO DICE ÁLVARO SÁNCHEZ...



### Fábula del oso blanco.

Si le dices a un niño que no piense en un oso blanco, por mucho que intente evitarlo, no podrá dejar de pensar en un oso blanco.





- **Delegar el mando** sin celos ni desconfianza a personas que conocen la cultura del equipo.
- **Dirigir la motivación hacia el objetivo individual del jugador, como consecuencia del trabajo colectivo del equipo.** Esto siempre debe tratarse individualmente mediante recursos audiovisuales, entrevistas, charlas informales, etc.
- **Crear en el proceso y desarrollar el talento** controlando los progresos emocionales, técnicos y tácticos del futbolista desde su objetivo individual para así desarrollar su talento y ponerlo en servicio del equipo.
- **Tener claro el objetivo de resultado**, es decir: ¿qué quieres conseguir en relación a la competencia a la que te vas a enfrentar? La respuesta puede ser lograr ser campeones de liga, terminar la clasificación entre los primeros cinco de la tabla o salvar al equipo del descenso. Sin embargo, al mismo tiempo, debes trabajar todos los días los objetivos de proceso, es decir: ¿qué puedes controlar para ser mejor equipo? Ten claras aquí las fortalezas y debilidades de tu equipo, sabiendo qué fútbol queréis jugar y mejorando cada día comparándolos con vosotros mismos.
- Es fundamental **escuchar al cuerpo técnico para desarrollar estrategias tanto en la adaptación del modelo de juego como en la gestión individual de cada futbolista.** Reconocer las jerarquías y roles percibidos por los jugadores influirá en las relaciones que establezcan con el cuerpo técnico. Por esta razón, los entrenadores deben saber delegar las responsabilidades, asignando la persona más adecuada para tratar determinadas situaciones.

Los mejores entrenadores tienen una clara visión de cómo quieren que su equipo juegue, cuál es su idea de juego y modelo, qué valores deben transmitirse, cómo se debe entrenar y cuáles son los objetivos a alcanzar.

**Los entrenadores formados en inteligencia emocional y valores se diferencian del resto porque son especialistas en gestionar situaciones y emociones,** pero todos comparten una característica fundamental que puede hacer que cualquier entrenador se convierta en un mejor líder: **ser visionario.** Los mejores entrenadores tienen una clara visión de cómo quieren que su equipo juegue, cuál es su idea de juego y modelo, qué valores deben transmitirse, cómo se debe entrenar y cuáles son los objetivos a alcanzar.

En la temporada de la Liga Española 22-23, los entrenadores Michel, del Girona, e Iraola, del Rayo Vallecano, destacaron por su capacidad para transmitir un modelo de juego identificado a través de un enfoque de entrenamiento-aprendizaje, que logró captar la atención en la Liga.





A la izquierda, Michel (entrenador del Girona FC) y, a la derecha, Andoni Iraola (ex-entrenador del Rayo Vallecano de Madrid).

“En mi caso no puedo estar más orgulloso de mis orígenes. Crecí en el barrio de Vallecas y mi formación se desarrolló en el Rayo. Hizo que tuviera unos valores de los que me siento orgulloso, tanto como de ser vallecano y de haberme formado en la cantera rayista. Con el paso del tiempo, mi paso por ella es una de las experiencias más gratificantes que posteriormente he tenido como entrenador. Fui director de metodología y os puedo asegurar que hay pocas cosas más gratificantes como técnico que ver la progresión de un niño. Por eso, valoro muchísimo el trabajo del entrenador de base que ayuda a que el jugador llegue en buenas condiciones tácticas, físicas y mentales, un aspecto fundamental que aborda el libro y que debe tener la importancia necesaria en la formación del jugador para que luego pueda desarrollar su futuro en el fútbol profesional”

**Prólogo de Miguel Ángel Sánchez “Michel” en el libro ¡Qué Golazo! De Rubén Godoy.**

**El entrenador**, sin importar la etapa en la que se encuentre, **debe poder transmitir su visión** a todos los miembros del equipo y esta debe ser **simple** para que todos puedan entenderla y **convertirla en su propia visión**. Es muy bueno que los entrenadores debatan acerca de facetas del juego y tendencias tácticas, pero piensa siempre que un equipo en formación cuanto más sencillo sea, mucho mejor.

Un ejemplo de visión sería cuando tienes un equipo competitivo que busca la mejora continua y en el cual prima la diversión y el aprendizaje. Esta visión deberás trasladarla en los entrenamientos que tendrán que ser más competitivos (un ganador y un perdedor). En este caso, las tareas buscarán una mejora continua en aquellos aspectos que pueden controlar los jugadores. Si a tu equipo le cuesta generar amplitud mediante el pase corto, busca escenarios donde esto se genere de múltiples maneras y premia al equipo por generar estrategias para lograrlo.

Para **mejorar la técnica individual**, puedes **establecer objetivos** que articulen la **visión colectiva** (visión del entrenador) con la **visión individual** (visión del jugador) y así **generar acuerdos que fomenten la autopercepción y contribuyan a la mejora tanto individual como colectiva**.

**Mostrar tu vulnerabilidad no es malo, sino todo lo contrario, demuestra confianza en ti mismo y te "humaniza" frente al grupo que entiende que no eres perfecto y que también**

Como entrenador, debes entender que **mostrar tu vulnerabilidad no es malo**, sino todo lo contrario, demuestra confianza en ti mismo y te "humaniza" frente al grupo que entiende que no eres perfecto y que también cometes errores. Así, descubren que el entrenador no está por encima de los demás, sino que muestra sus debilidades, no finge ser alguien que no es y se dan cuenta de que entiendes las particularidades de cada futbolista. Esto hace que te tengan más respeto y confíen más en ti.

Por este motivo, debes tener claro qué quieres lograr, no temer ser tú mismo ni mostrarte vulnerable y estar a disposición de tu equipo.

Estas características deberán ir acompañadas de estas técnicas y habilidades:

- **Aprender a escuchar:** la comunicación tiene dos canales y los líderes de verdad entienden que hay momentos para hablar y momentos para escuchar, porque no todo son instrucciones, también hay ocasiones en las que debes dar voz a aquellos que pueden explicar mejor ciertas situaciones. Por ejemplo: si tu preparador físico busca llevar a los jugadores siempre un paso más allá mediante el refuerzo positivo y estando encima de ellos, tal vez sea el mejor para echar una bronca en el vestuario cuando ve que el equipo no está yendo fuerte a los duelos ni está afrontando el partido con la intensidad necesaria. El entrenador, por su parte, una vez que ve que el mensaje del preparador físico ha calado en el equipo, se puede centrar más en proponer soluciones. Este ejemplo es una muestra clara de lo que debe ser un entrenador de fútbol base en alto rendimiento: **un guía y facilitador tanto para el desarrollo de las habilidades de sus jugadores como de sus compañeros de trabajo**.



En el tema NUEVOS HÁBITOS PARA EL ENTRENADOR DESDE LA PREPARACIÓN FÍSICA de Víctor Paredes podrás profundizar acerca de la comunicación entrenador – jugador en el entrenamiento.

- **Formular preguntas:** como entrenador de fútbol base debes tener claro que estás enseñando a los niños a entender la vida mediante un deporte como el fútbol y que es importante formular preguntas que les permitan entender el juego y aplicar los valores que se transmiten en el campo, tanto durante los entrenamientos como en los partidos. Por ello, las preguntas que realices son críticas en la enseñanza del juego, no solo para dirigir a los futbolistas, sino también para que aprendan a interpretar situaciones guiados por ti.



*Entrenador de fútbol base en el CD Canillas durante un entrenamiento (Fuente: El Diario)*

- o Por ejemplo: en lugar de corregir a tus jugadores después de un ejercicio de duelos defensivos, puedes optar por hacerles preguntas como: ¿qué necesita el equipo para un buen duelo?, ¿qué comportamientos debe tener el portador del balón antes de iniciar el duelo? Sin entrar en mucha profundidad para no perder la intensidad del ejercicio, con estas preguntas puedes extraer información valiosa acerca de cómo percibe el futbolista esa situación puntual del juego y así solucionarla.



- **Transmitir:** los buenos entrenadores saben exactamente qué quieren decir con cada mensaje que transmiten. Saben que si se comprometen a algo deberán cumplirlo para que el equipo se sienta involucrado en el proceso. En caso de no hacerlo, dan una explicación al equipo y se lo compensan de alguna manera. Como entrenador debes entender que no puedes proyectar una cosa y hacer otra, porque **tienes que ser lo más congruente posible** y debes **conocer a tus jugadores a fondo** para saber hasta dónde apretar antes de perderlos o si el equipo reaccionará de manera positiva o negativa a una bronca.
  - o Por ejemplo: imagina que tienes un equipo de jugadores que no han entrenado bien porque se enfrentan a un rival que no perciben como peligroso y que, como resultado de esto, en el primer tiempo de ese partido terminan empatando con más situaciones de gol para el equipo contrario. Una vez en el vestuario, decides echarles una bronca poniendo el foco en que los entrenamientos de la semana no han estado a la altura y que los jugadores que están en el campo no están tomando en serio la oportunidad que tienen, es decir, no van fuerte a los duelos, no llegan a las segundas jugadas, no están finalizando, etc. por lo que decides cambiar hasta seis jugadores del equipo para iniciar la segunda parte. Este ejemplo ilustra que, en este caso, debes explicar con respeto, pero también con argumentos y razones, qué ha pasado en ese primer tiempo y por qué has tomado esa decisión.
- **Enfrentar el conflicto:** un buen entrenador sabe que va a haber momentos de la temporada en los que va a tener **charlas incómodas**, y es importante que el equipo lo sepa de inicio para que después no le pille por sorpresa. Tendrás charlas individuales con algún jugador que no rinde como esperas, con jugadores que entran y salen de la alineación porque no terminan de entender el modelo de juego que emplea el equipo, con algún jugador que se lleva mal con algún compañero, etc.
  - o Por ejemplo: si tienes un jugador que era el mejor del equipo en los últimos tres años, pero que ahora se siente incómodo porque el equipo se ha reforzado y tiene que compartir protagonismo con dos jugadores nuevos. En este caso, el futbolista ha expresado su malestar porque el balón no le llega como en temporadas anteriores. Ante esta situación, como líder puedes apoyarte en diferentes herramientas. Puedes tener una charla con los tres jugadores para mostrarles la importancia de complementarse unos a otros y les puedes mostrar un vídeo para que entiendan que son vitales para el equipo y que hay un plan de partido que busca colocarlos a ellos en una posición que les permita desarrollar su potencial. Además, deberías explicarles que, si la situación no mejora y no hay armonía entre ellos, deberás sentarlos en el banquillo, pero como no quieres que esto suceda, insistes en que esa charla servirá para solucionar sus diferencias. También te puedes apoyar en los capitanes para que hablen con ellos y armonicen el vestuario.



## 7.1 ESTILOS DE LIDERAZGO

Los **líderes** habitualmente son personas que han alcanzado un **alto nivel de desarrollo personal**, poseen **competencias destacadas en su rol de liderazgo**, muestran **calidad humana** y cuentan con **experiencia competitiva**. En cuanto a los estilos de liderazgo, Daniel Goleman ha definido seis de ellos basados en la teoría de la inteligencia emocional. Estos estilos son:

# ESTILOS DE LIDERAZGO

(Goleman 2003)

**1**

### ESTILO COERCITIVO

Este líder busca que su equipo cumpla rápidamente con sus demandas y se comunica a través de instrucciones concretas y precisas. La fortaleza de este estilo radica en su eficiencia en situaciones límite, ya que permite una rápida reacción por parte del equipo. Sin embargo, abusar de este estilo puede llevar a que los miembros del equipo dejen de seguir al líder o actúen por miedo en lugar de motivación.

**2**

### ESTILO ORIENTATIVO

Este líder motiva a los equipos de manera individual, dedica tiempo a hablar con cada uno de los miembros explicándoles el papel que pueden ocupar dentro de lo que él/ella busca conseguir. Es un estilo muy positivo para trabajar con gente joven puesto que les mantiene motivados y conectados, siempre y cuando estos compartan la visión del líder.

**3**

### ESTILO AFILIATIVO

Este líder pone a la persona en el centro de su mensaje y se enfoca en que los miembros del equipo compartan lazos emocionales para utilizar esto como "motor" para conseguir los objetivos. La comunicación es vital en este estilo de liderazgo ya que el compartir ideas hace que los integrantes salgan reforzados de cada interacción. Sin embargo, una alta implicación emocional puede hacer que se evite el feedback negativo puesto que nadie quiere herir los sentimientos de un compañero, por tanto, sin esas indicaciones, el equipo no va a rendir al nivel esperado.

**4**

### ESTILO DEMOCRÁTICO

Este líder se convierte en un moderador y se apoya en los miembros del equipo para tomar decisiones. Fomenta la cohesión grupal dado que es necesaria la opinión y aprobación de los jugadores para tomar decisiones. Este estilo es una buena opción cuando los equipos son muy expertos y tienen criterio para diferenciar situaciones. En el caso del fútbol base, en muchas ocasiones, la edad de los jugadores no permite que el estilo democrático se lleve a cabo correctamente ya que los niños no tienen una comprensión del juego que les permita discernir entre una situación y otra y puede ocurrir que, durante una reunión de equipo, entiendan algo que lleve a un estilo de juego completamente diferente al que se busca y se está entrenando día a día.

**5**

### ESTILO IMITATIVO

Este líder se usa a sí mismo como ejemplo. Este enfoque puede ser beneficioso para que los jugadores en formación aprendan los gestos deportivos. En jugadores con alto nivel técnico, es muy importante contar con líderes así, ya que pueden servir como modelos a seguir en cuanto a cómo realizar ciertas acciones en el campo. Sin embargo, no siempre contarás con un exfutbolista o un buen jugador de fútbol en tu cuerpo técnico, por lo que no puedes depender solo de este estilo ya que el éxito de las acciones no está garantizado solo por la mecánica del gesto, sino también por la comprensión global del juego.

**6**

### ESTILO LÍDER - COACH

Este líder quiere que todos se desarrollen en el ámbito personal y profesional y se centra en que las personas conozcan sus fortalezas y debilidades, tengan objetivos claros y los compartan con el equipo. Suele dar feedback orientado hacia el área individual de cada jugador y su relación con las demás áreas del equipo. Sin embargo, en situaciones en las que se necesitan resultados rápidos, como en torneos cortos de eliminación directa, este estilo de liderazgo puede no ser el más adecuado. En esos casos, el entrenador debe enfocarse en generar un ambiente que fomente un rendimiento óptimo, sin profundizar en las necesidades y objetivos individuales en ese momento, ya que el resultado es lo más importante.

Lo ideal es utilizar los diferentes tipos de liderazgo en función de la situación. Habrá momentos en los que tengas que ser más coercitivo, como por ejemplo en la resolución de conflictos o en temas de disciplina, y otros momentos en los que necesites ser un líder-coach porque te interesa más despertar en tus futbolistas la motivación y la ilusión por ser mejores.

## 7.2 GESTIONANDO CHICOS VS GESTIONANDO CHICAS

### “Las chicas tienden a sopesar las probabilidades, los chicos tienden a ignorarlas”

Es importante reconocer que existen diferencias en el manejo de equipos femeninos y masculinos, pero es injusto afirmar que estas son las únicas o las más importantes. O'Sullivan proporciona apuntes valiosos sobre este tema, y sería limitado reducirlo a estos dos aspectos. Basándome en mi experiencia en equipos de ambos sexos, compartiré aquellas características que se repiten con mayor frecuencia y algunas de sus diferencias significativas.

Como entrenador debes estar muy atento al **contexto que crea alrededor de un futbolista**. Es muy probable que, en un equipo masculino, los jugadores se unan generando **situaciones altamente competitivas** puesto que buscan competir entre ellos. Todos quieren un rival que los lleve a ser mejores y el hecho de ver que un compañero es su competencia directa es ya motivación suficiente para querer demostrar que es mejor que él. Esto en un ambiente de competencia sana bien gestionada, llevará a los niños a estar unidos a través de ese espíritu competitivo.

Sin embargo, en el caso de las jugadoras de fútbol ocurre lo contrario. Primero es necesario **cultivar su confianza** y **generar un espacio de seguridad** que les permita competir sin sentirse amenazadas y sin dañar las relaciones con sus compañeras.

Además, **los chicos tienden más a discutir las decisiones** y **expresar su desacuerdo** con las enseñanzas del entrenador, pero si cada miembro del equipo tiene claro su rol y se siente valorado por sus compañeros y por el entrenador este hecho no será contraproducente para la dinámica del equipo.

Por su parte, **las chicas creen más en la figura del líder**, pero este debe prestar más atención a las dinámicas e interacciones grupales y ser consciente del mensaje que transmite a cada jugadora en cada momento. **Los jugadores son difíciles de entrenar, pero fáciles de gestionar mientras que las jugadoras son fáciles de entrenar, pero difíciles de gestionar.**

Además, es importante que **reconozcas el trabajo** de los jugadores en público y el de las jugadoras, en privado, y que, si tienes dudas sobre cómo proceder con un **feedback** (indistintamente del sexo), es mejor que se lo des de manera individual o al subgrupo en cuestión. Sin embargo, si trabajas con una categoría superior a la infantil, sí es bueno reconocer en público el trabajo de un jugador por una habilidad o un esfuerzo puntual.

En el caso de las jugadoras, es positivo reconocer el trabajo grupal públicamente mientras que el individual es mejor realizarlo one to one (y esto no solo aplica para los refuerzos positivos, sino también para corrección de errores, refuerzos/castigos negativos).

Esto son solo ejemplos, extraídos de mi experiencia personal y de la de otros profesionales consultados, y es una indicación de cómo se pueden solucionar la mayoría de las situaciones relacionadas con el desempeño futbolístico de cada sexo, pero por supuesto no son las únicas. Es importante resaltar que cada jugador o jugadora es un mundo y que cada equipo lo es aún más.

Para finalizar este apartado, te daremos algunos consejos para que puedas utilizar en tu trabajo como entrenador, independientemente del sexo que entrenes.

- **Concéntrate en la cultura de equipo:** un equipo fuerte y unido genera un ambiente familiar, de confianza y de bienestar que permitirá a cada jugador competir al máximo de sus capacidades en cada entrenamiento/partido sin dañar las relaciones con sus compañeros.
- **¿Feedback positivo? o ¿feedback negativo? y, ¿en qué momento hacerlo?** Si no sabes cómo reaccionará un futbolista ante un feedback poco positivo, comunícaselo de manera individual porque es la forma más segura e inteligente de hacerlo.
- **Se observador:** entrena la observación y la escucha activa tanto en conversaciones privadas como en un grupo (o cerca de él) ya que te permitirá entender más cosas de tus jugadores, sus inquietudes y sus relaciones, independientemente del sexo que entrenes.

### 7.3 OBJETIVO M.A.R.T.E.

Los objetivos son el GPS del equipo y es tu deber como líder el buscar la consecución de los mismos en pro del bienestar del equipo. (Blanco García, 2021).

Objetivos hay muchos, cada individuo tiene los suyos y varían según el nivel competitivo de la liga y la edad de los jugadores. La mayoría de personas dentro del mundo del fútbol cuando oyen la palabra “objetivos” piensan en cosas como ganar una liga, clasificarse en algún campeonato o romper alguna marca personal de goles, partidos sin recibir gol o asistencias. Pero la realidad es que estos son objetivos de resultado, es decir, que solo evalúan el rendimiento según el resultado final conseguido y esto, en cualquier categoría de fútbol, es insostenible.

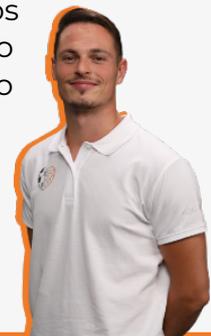
**Los objetivos son el GPS del equipo y es tu deber como líder el buscar la consecución de los mismos en pro del bienestar del equipo.**

**Los grandes equipos no hubieran existido nunca de no ser porque evaluaban cosas más profundas que el resultado obtenido el fin de semana o al final de la temporada.** Los resultados son importantes, pero es indispensable **poner el foco en aquello que puedes controlar como líder o como equipo.** No puedes controlar ser campeones de liga porque no depende solo de vosotros puesto que juegan 19 equipos más de todos los niveles, pero lo que sí puedes hacer es entrenar bien y con sentido, tener claro el para qué jugáis, competir al máximo de vuestras capacidades, divertirlos, aprender y mejorar. Todos estos comportamientos son objetivos de proceso, porque miden al equipo por el camino que recorre, no por su resultado final de este, como ya hemos hablado anteriormente.

¿Es justo medir a un futbolista en formación por su cantidad de goles? Tal vez sí, pero no podemos olvidar que este jugador debe desarrollar ciertos comportamientos que lograrán que sea mejor en su posición, mejor para el club en el que juega (porque si no tendrá que buscar equipo) y mejor para la categoría en la que jugará. Es aquí donde los objetivos de proceso sobrepasan a los de resultado, puesto que en una temporada es mejor medir al niño por el número de desmarques que realiza relacionado con lo que pide el entrenador y por su modelo de juego, más que por los goles que marcó después de estos desmarques. Asimismo, es mejor medir a un portero progresivamente porque cada vez sale más de su arco y se adueña más de su área que medirlo solo por goles recibidos.

## COMO DICE ÁLVARO SÁNCHEZ...

En la gran mayoría de equipos de fútbol base, si bien todos persiguen el objetivo de ganar partidos y posiblemente ascender de categoría, el foco principal del entrenador se centra en la formación y en el desarrollo de sus jugadores. Es por ello que debes evaluar a los niños no por lo que son a final de temporada, sino por todo lo que han mejorado durante la misma. Justamente lo contrario que ocurre en el colegio, que solo se evalúa por una nota, cuando lo importante sería medir qué conocimientos tenían cuando empezaron el curso y qué método de trabajo utilizaban y cómo han ido evolucionando en sus estudios.



Tras analizar los dos tipos de objetivos, quizá te preguntes: ¿cómo establezco un objetivo? Los objetivos M.A.R.T.E. (S.M.A.R.T. en inglés) te ayudarán a elegir un objetivo claro y específico alineado con lo que necesita tu equipo.

Te explicamos primero qué significan las siglas:



Te ponemos un ejemplo de un objetivo M.A.R.T.E. versus un objetivo menos específico.

Imagina a un entrenador de fútbol diciéndole a su equipo que el objetivo es quedar campeones de liga ganando todos los partidos que jueguen, puesto que considera que es su tercera temporada en el club y que están preparados para ir a un campeonato. En este caso, el entrenador no hace ningún otro comentario respecto al objetivo, ni lo discute con ningún miembro del equipo.

Ahora imagina esta misma escena con otro entrenador de su misma categoría competitiva, pero con más años de experiencia, que comunica a sus jugadores que el objetivo para la temporada es: “terminar entre los primeros tres puestos de la tabla desde la fecha hasta mitad de temporada, ganando todos los partidos en casa y con la participación de todos los jugadores en la mayoría de los partidos para que así todos los jugadores continúen en el club la temporada que viene”.

Como ves, hay mucha diferencia entre un caso y otro y probablemente te hayas dado cuenta de que el segundo sigue el objetivo M.A.R.T.E. Precisamente esto es lo que debes hacer como entrenador: encontrar el balance perfecto entre definir el objetivo y dejárselo lo más claro posible a tu equipo, explicándole las consecuencias que puede tener sacar a todos los jugadores en todos los partidos. Es clave que trabajes por rangos de 3 o 5 para que mantengas la motivación del equipo y que no delimites el objetivo de resultado (en este caso) hacia una sola posición.

Te ponemos otro ejemplo de objetivo M.A.R.T.E, esta vez enfocado en el proceso y en definir cómo quieres jugar y qué equipo quieres ser. Imagina en este caso que tu objetivo, siguiendo la metodología de entrenamiento, es que la gran mayoría de los jugadores continúe en el club durante la próxima temporada, mejorando día a día y adaptándose al modelo de juego que promueves. Además, buscas maximizar los talentos de cada futbolista, para que sean reconocidos como jugadores con proyección de cara al próximo año.

Tu objetivo, por tanto, lo podrías expresar así: "competiremos como equipo al máximo de nuestras capacidades, buscando que todos los jugadores participen y se desarrollen aún más después de cada entrenamiento y partido. Nos apoyaremos en nuestras fortalezas y talentos y trabajaremos duro para mejorar en las áreas en las que debemos crecer. De esta manera, esperamos poder continuar formando parte de este club que nos ha dado la oportunidad de disfrutar juntos de una temporada y aprender unos de otros".

A continuación, te ponemos un ejemplo de un caso real para que aprendas cómo trabajar este objetivo en un equipo de fútbol formativo. Es importante recordar que esto son solo **guías** para aprender a abordar a tu equipo, pero ten en cuenta que cada uno trabajamos con equipos diferentes, todos únicos a su manera, por lo que **necesitarás tener en cuenta estas diferencias cuando estés generando dinámicas de equipos y cuando estés estableciendo un objetivo.**

Ponte en el lugar de un equipo de fútbol base que es convocado a pretemporada por su entrenador con el objetivo de que los jugadores comiencen a conocerse y a prepararse técnico-tácticamente la temporada. Además, el entrenador quiere aprovechar este espacio para establecer sus normas y valores, el porqué y el para qué competirán.

En este caso, el entrenador entra a la reunión con un objetivo claro en su cabeza, pero tiene aún más claro que **LO MÁS IMPORTANTE ES EL EQUIPO** y que **DEBE ESCUCHARLOS**. Su objetivo es: "este año todos deben jugar la mayor cantidad de minutos posibles para así poder elegirlos para un equipo que nos representará a final de temporada".

Una vez que los jugadores escuchan el objetivo y están de acuerdo con él (en este caso eran niños muy pequeños y no hubo mucha discusión pues querían salir al campo pronto), el entrenador explica el orden de la sesión de entrenamiento e incide en la importancia de trabajar en equipo dentro de la misma. Además, diseña una tarea en la que los jugadores deben trabajar todos juntos tensando hilos de tela para elevar un balón y lograr encestarlo en un contenedor tras saltar unos obstáculos.

Durante la dinámica, el entrenador decide cuándo parar la actividad para orientar a los jugadores e irles dando pistas para que consigan llegar de mejor manera al objetivo, es decir, no soluciona el ejercicio por ellos, simplemente les da pautas para que ellos mismos encuentren el camino enfocándose en sus fortalezas y uniéndolas a las de los demás para lograr como equipo alcanzar el objetivo. Al finalizar el ejercicio con éxito, el entrenador remarca con argumentos emocionales cómo han alcanzado su objetivo gracias a sus talentos y al trabajo en equipo y les muestra que pueden lograr aquello

que se proponen. Para terminar el día de trabajo, el entrenador le pide a todo el equipo que resuman en una frase todo lo que consiguieron ese día.

Este ejemplo concreto, extraído de una situación real, se utilizó para que los jugadores se dieran cuenta de todas las cosas que les unen con el resto de miembros del equipo y para que descubrieran que trabajan bien juntos y en armonía si todos tienen la tarea clara, asumen su rol y se permiten disfrutar del proceso mientras aprenden y se divierten. Sin embargo, el entrenador sabe que, aunque logre que los jugadores estén centrados en el objetivo y tengan ejemplos tangibles de dinámicas, actitudes y responsabilidades, su labor no ha concluido. Es fundamental que los jugadores comprendan por qué trabajan cada día y recuerden los momentos complicados para unirse más como equipo.

# 08

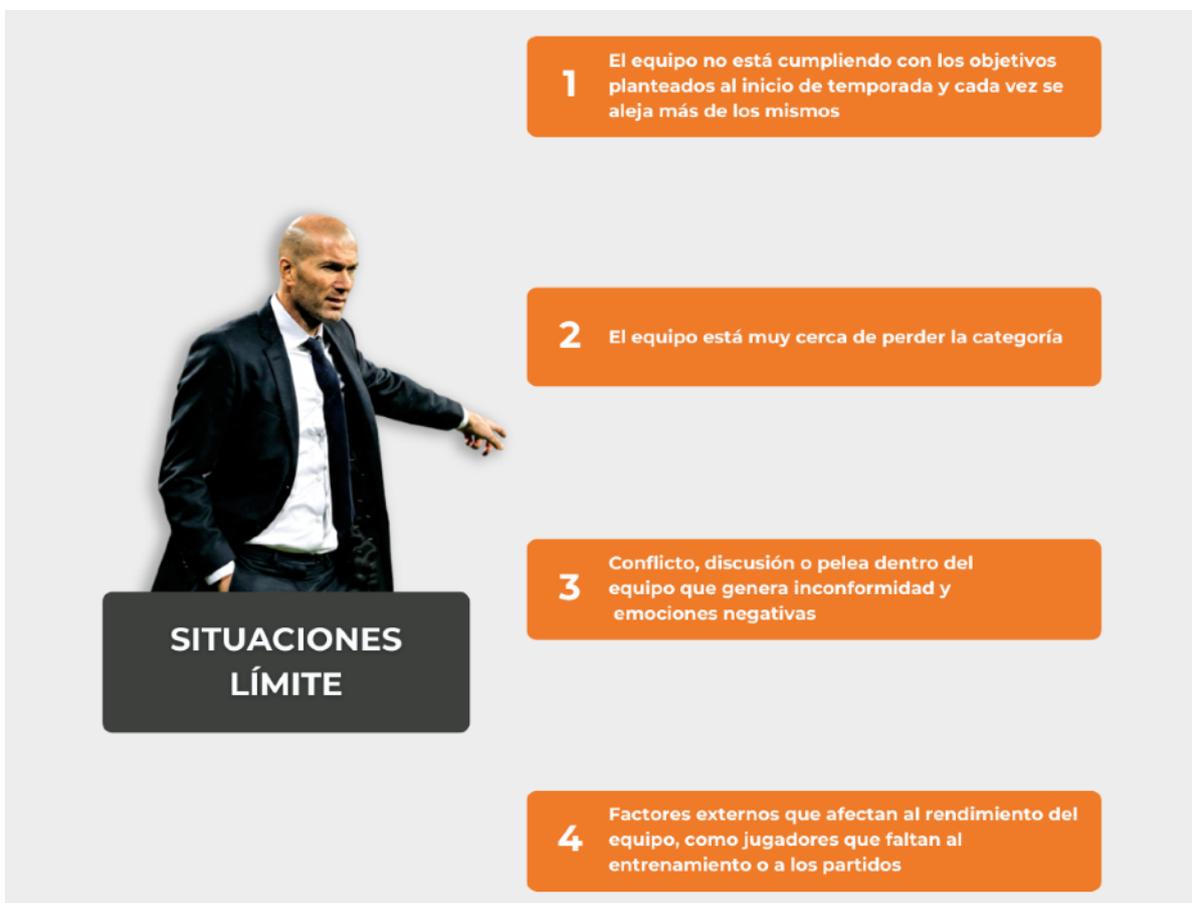
**HERRAMIENTAS Y  
TÉCNICAS.**

## 8.1 DISCURSO DEL CAMBIO

Esta herramienta tiene la ventaja de ser multipropósito; **es posible utilizarla en diferentes momentos de la temporada**. Sin embargo, esto no significa que como entrenador debas abusar de su uso. Los equipos, por naturaleza, son grupos de personas que trabajan juntas hacia un objetivo común, lo que implica que habrá jugadores que crean más en el modelo de juego y en el discurso del entrenador y que muestren mayor motivación y compromiso en ayudar al equipo en su día a día, pero también habrá jugadores que estén en contra de ciertas dinámicas o cambios. Sin embargo, es poco frecuente que los equipos sean extremadamente polarizados. En la mayoría de los casos, tendrás en tu equipo a dos o tres jugadores altamente implicados, a uno o dos menos comprometidos, y el resto se encontrarán en el punto intermedio.

**Cuando el equipo se enfrenta a dificultades y atraviesa momentos críticos**, como entrenador **es importante transmitir un mensaje de unidad** que incluya a todos los miembros, sin ocultar la realidad y ayudando a tu equipo a enfrentar las circunstancias de la mejor manera posible. Es fundamental que el mensaje transmita una **sensación de urgencia**, pero **sin ser excesiva**, para que el equipo sienta que el reto que tienen por delante lo puede superar.

Algunos ejemplos de situaciones límite serían:



**SITUACIONES LÍMITE**

- 1 El equipo no está cumpliendo con los objetivos planteados al inicio de temporada y cada vez se aleja más de los mismos
- 2 El equipo está muy cerca de perder la categoría
- 3 Conflicto, discusión o pelea dentro del equipo que genera inconformidad y emociones negativas
- 4 Factores externos que afectan al rendimiento del equipo, como jugadores que faltan al entrenamiento o a los partidos



Estas situaciones de conflicto pueden trabajarse con el "discurso del cambio", el cual se basa en tres ideas de fácil desarrollo, que tienen como objetivo **dar herramientas para solucionar esa situación y explicar de manera clara en qué punto se encuentran y qué está sucediendo**. Mediante este discurso, es importante destacar que el equipo posee todas las habilidades necesarias para darle la vuelta a la situación ya que, además, cuentan con una historia que demuestra su capacidad para superar momentos similares o incluso más difíciles en el pasado.

El discurso del cambio consta de tres partes:

1. **Pasado heroico. ¡Tenemos la capacidad de conseguirlo!** Esta parte del discurso requiere que, como entrenador, **relates diferentes momentos en los que el equipo ha superado sus propias expectativas y se ha enfrentado a situaciones difíciles, demostrando los valores comunes que les unen, como la gallardía, la valentía y el trabajo conjunto**. Evita mencionar factores negativos en esta etapa y no centres la atención en rumores o factores externos. El objetivo principal es generar una sensación de orgullo en el equipo y resaltar sus logros y capacidades.

Es importante que, como líder, recuerdes puntualmente a todos los jugadores que ya consiguieron esos logros, pero no debes estar continuamente diciéndoselo para que no se convierta en algo tedioso. Habitualmente con dos o tres ejemplos es suficiente y, en ocasiones, con un solo ejemplo bien explicado y transmitido con la emoción necesaria, conseguirás también el objetivo de este primer punto del discurso.

2. **Nos enfrentamos a una amenaza para todos ¡Tenemos que utilizar todas nuestras herramientas en este momento!** Después del apartado anterior, el equipo ya se siente poderoso y se ve capaz de superar obstáculos. Es oportuno que menciones que **están en juego sus valores y todos los logros por los que han luchado durante la temporada**. Esta amenaza actual demanda que todo el talento, tanto a nivel personal como deportivo, se ponga al servicio del equipo. En esta fase, es fundamental transmitir una sensación de urgencia que requiere que las diferencias entre los miembros del equipo dejen de ser importantes.
3. **Cómo podemos solucionarlo ¿Qué podemos proponer?** Si el discurso ha tenido éxito hasta este momento, el equipo estará expectante ante la próxima acción del entrenador. En este punto, **deberás plantear un objetivo claro junto con un plan de acción para superar la situación actual**. Es fundamental que esto no sea tomado a la ligera. El plan de acción debe ser meticulosamente planeado de antemano y debes creer firmemente que funcionará porque si tus jugadores te ven dubitativo, generarás en ellos una sensación de incertidumbre e inseguridad.

Todas las decisiones que tomes para ejecutar el plan de acción deben ser congruentes con lo que mencionaste en el discurso del cambio. Además, la



responsabilidad debe ser compartida entre todos, puesto que el discurso busca generar altos niveles de motivación de cara al reto, altos niveles de confianza con relación a las habilidades del equipo y una sensación de compromiso que va de la mano con la historia contada por el entrenador. Al igual que ocurre con el desarrollo del objetivo M.A.R.T.E, debes orientar la dinámica hacia el trabajo conjunto porque, aunque tú como líder dirijas el discurso, el plan de acción es una construcción grupal que parte de la visión del entrenador, pero que necesita de todo el equipo para ponerlo en marcha.



*Los jugadores de Boca Juniors, abrazados antes del partido para darse ánimos y jugar como equipo. Este hábito lo instauró el preparador físico Diego Ossés. (Fuente: Olé.com)*

Una vez que todo haya sido expuesto por parte del entrenador y el plan de acción esté sobre la mesa, tu labor consiste en asegurarte de que el equipo también haga su parte en el proceso. Para lograr esto, puedes plantear una pregunta sencilla: "¿qué proponéis vosotros?". Esta pregunta incentivará a los futbolistas a buscar dentro de sí mismos qué habilidades tienen y qué pueden aportar en ese plan de acción.

En este punto, es importante que intervengas nuevamente como entrenador para **motivar a todos los jugadores a participar** en la modificación o diseño del plan de acción. Diles, por ejemplo, que cuantas más opiniones se tengan en cuenta, más variables se considerarán y más alternativas se tendrán disponibles en caso de ser necesario. Cada jugador se conoce a sí mismo y conoce a sus compañeros en mayor o menor medida, por lo que podrán ir de lo general a lo específico, identificando conductas y acciones que contribuyan a la consecución de ese nuevo objetivo.

Para **fomentar el sentido de pertenencia y la transparencia en el equipo**, es importante que los jugadores verbalicen y firmen sus compromisos frente a sus compañeros para que todos sepan en qué se compromete cada uno. Esto ayuda a recordar las responsabilidades asumidas y fortalece los lazos entre los futbolistas.

## ¿Cómo nos motiva el objetivo planteado?

Los objetivos son la fuente de motivación más grande que tiene el equipo, pero los jugadores necesitan tener sus metas y reglas claras para poder centrarse en ejecutar la tarea con toda la atención necesaria, rendir al máximo en sus capacidades y lograr así conseguir el objetivo marcado.

Para que esto sea posible, como líder debes conocer las motivaciones del equipo. Una buena teoría para apoyarse es la de la pirámide Maslow la cual explica que las personas buscan satisfacer primero sus necesidades básicas, como alimentarse, descansar y sentirse seguras, para luego perseguir metas más elevadas que les proporcionen plenitud mental y física: alcanzar sus sueños, trabajar en lo que aman o ser felices en familia. Estos últimos ejemplos de aspiraciones se encuentran ya en la cima de la pirámide



*Pirámide de Maslow (1943)*

Como puedes observar en la imagen, los primeros niveles representan aspectos que el ser humano puede alcanzar fácilmente en su vida diaria: fisiología, seguridad, afiliación y reconocimiento. Sin embargo, **la autorrealización está en constante evolución**, ya que está compuesta por aquellas cosas que impulsan al individuo a buscar continuamente superarse a sí mismo y requiere que todos los niveles inferiores están previamente cubiertos.

¿Cómo se relacionan estas necesidades con el grupo? Según la teoría, lo ideal es que todos los miembros del equipo, o al menos su entrenador, hayan satisfecho

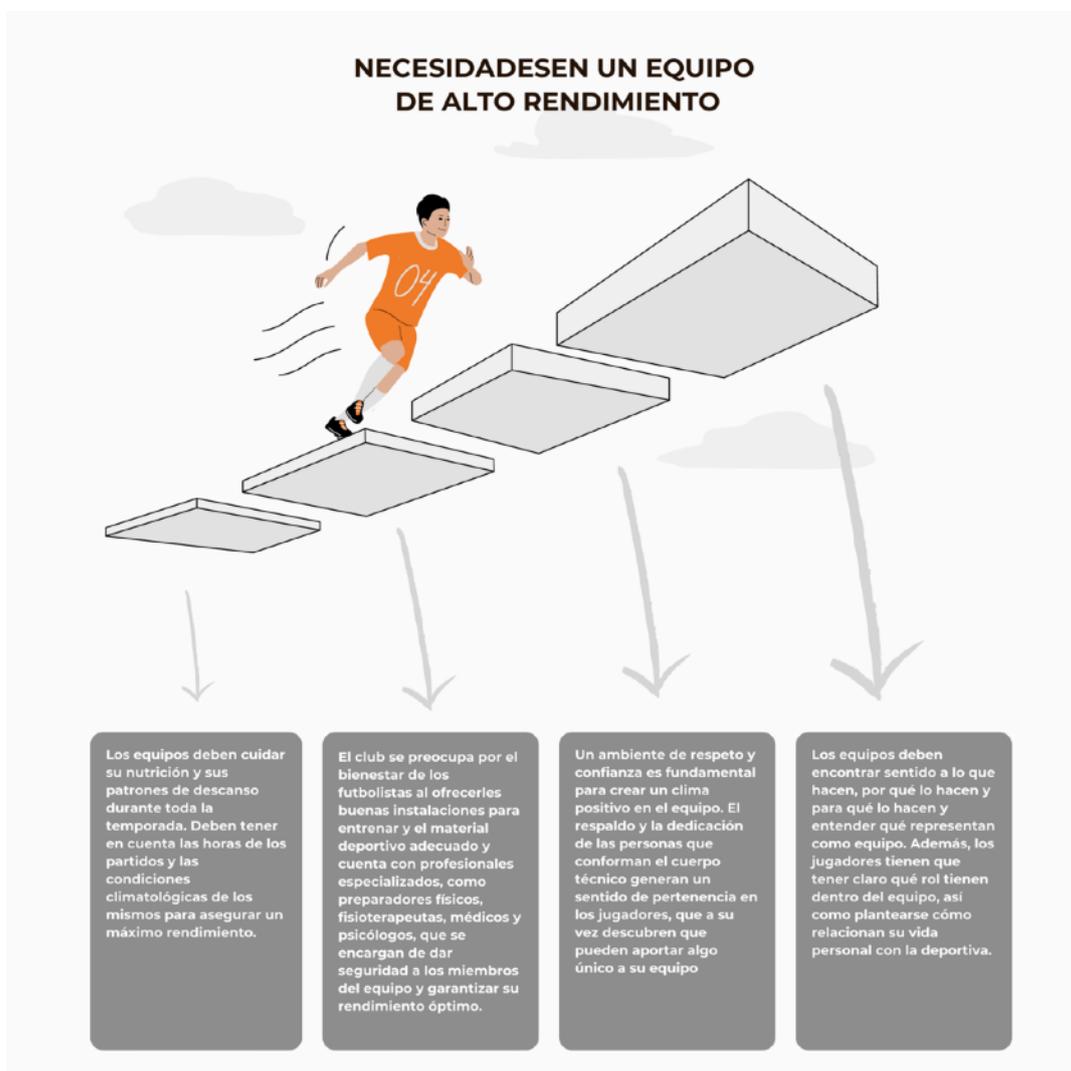
progresivamente cada una de estas necesidades, aunque a veces parezca que se entremezclan.

¿Y qué comparten todas estas necesidades? Si el objetivo está claro, impulsará a los protagonistas a la autorrealización. Desde otra teoría de la motivación, podemos concluir que cuando el objetivo está claro, la intensidad, dirección y gestión de la motivación se enfocará en alcanzarlo, mientras se satisfacen todas las necesidades y las personas crecen en función de este objetivo común. Es importante destacar que **la motivación no sigue un proceso lineal, es dinámica**. ¿Por qué es esto importante? Porque las motivaciones de cada jugador son diferentes. Puede que un futbolista necesite sentirse parte de algo más grande, y que otro tenga la necesidad de liderar y ser reconocido. Es una muestra de que todos los miembros de un equipo deben dar lo mejor de sí mismos para lograr el objetivo, sin dejar de lado sus intereses personales.

En el párrafo anterior está la clave de la gestión de los jugadores de forma individual. **Si como entrenador sabes qué necesidades intentan satisfacer tus jugadores, sabrás cómo manejarlos para que den lo mejor de sí mismos al equipo y logren, al mismo tiempo, aquello que les mueve internamente.**

La motivación no sigue un proceso lineal, es dinámica

Te mostramos algunos ejemplos de necesidades que pueden surgir en equipos de alto rendimiento en fútbol base:



## 8.2 VISUALIZACIÓN

**Consiste en recrear mentalmente una imagen o una serie de imágenes que muestren aquello que deseas lograr.** Por ejemplo, un futbolista que se enfrenta a un tiro de penalti debería tomarse unos minutos para visualizar cada paso de su ejecución con calma y precisión. Debe considerar sus movimientos, la técnica que desea utilizar, la superficie de contacto y el lugar donde busca colocar el tiro. Esta práctica no garantiza el éxito en la ejecución, pero proporcionará al jugador la confianza suficiente para enfrentar ese momento con determinación, en lugar de querer terminar lo más rápido posible porque se siente amenazado por el entorno. Entonces, la pregunta es: ¿cómo puedes generar una visualización efectiva con el equipo que diriges?

Lo primero que necesitas es encontrar un lugar donde todos podáis concentraros y estar tranquilos, lejos de otras personas y sin aparatos electrónicos.

A continuación, sigue estos pasos:

1. Sentaos con la espalda recta en una posición cómoda y relajada con piernas y brazos sin cruzar, extendidos lo más posible y con los ojos cerrados.
2. Comenzad a respirar profundamente inhalando por la nariz y exhalando por la boca de manera relajada pero controlada, centrando toda vuestra atención en lo que estáis haciendo. Poco a poco, empezad a contar siguiendo el siguiente patrón: cuatro segundos inhalando por la nariz – tres segundos sosteniendo el aire y cinco segundos exhalando por la boca. Este proceso lo repetiréis varias veces hasta sentirlos completamente relajados.
3. Una vez que el equipo esté relajado, se sentirán las respiraciones profundas de algunos miembros, pero reinará un silencio casi total en la sala donde estéis. Como líder debes darles el espacio necesario para que utilicen este momento como desconexión o descanso en caso de que les cueste continuar con la visualización.
4. Posteriormente, realizarás la visualización guiada hacia el equipo pidiéndoles que se centren en el objetivo que buscan alcanzar y que piensen positivamente en los resultados que quieren conseguir.
5. Ahora, cada jugador estará centrado en su propia visualización. Como entrenador, puedes indicarles que se observen a ellos mismos consiguiendo el objetivo y que se pregunten: ¿quiénes están con él/ella?, ¿qué sienten?, y ¿qué escuchan?
6. En la visualización, debes describir claramente la situación para que el equipo sienta que ya consiguió el objetivo, que puede lograrlo y que merece la pena esforzarse.

Cada miembro del equipo visualizará cosas diferentes con este ejercicio. Por eso, será importante el feedback que tengáis después de la dinámica. Puedes preguntar a 3-4 jugadores qué visualizaron y buscar puntos en común entre ellos y los demás miembros del equipo.

Esta herramienta también se desarrolla desde el punto de vista de la neurociencia y el funcionamiento del cerebro en el tema ENTRENAMIENTO MENTAL Y NEUROCIENCIA de José Vicente Cabas.

### 8.3 METÁFORA DEL EQUIPO

Cuando un entrenador llega nuevo a un equipo y debe solucionar una situación que desconoce, puede pedirle al equipo que se **“autodiagnostique”** a sí mismo, sin que ellos lo sepan. Para lograrlo, puede hacerle **preguntas abiertas que indagan más allá del problema** utilizando el lenguaje de los jugadores, así como **referencias relacionadas con su edad** (streamers, videoconsolas, colegio, etc.) para conectar más fácilmente con ellos y captar su atención. La metáfora de equipo, es, por ejemplo, una buena herramienta para detectar las distintas situaciones que se están produciendo en un equipo.

Esta herramienta tendrás que modularla según la edad de tus jugadores y consiste en preguntarles cosas como: “¿qué frase define al equipo?”, “si el equipo fuera un animal, ¿cuál sería?”, “si fuera una caricatura, ¿cuál sería?”, etc. Este ejercicio **estimula la imaginación** y **ayudará a que los jugadores se relajen y centren su atención en la pregunta, abordando indirectamente los problemas que tiene el equipo**. A través de estas respuestas, descubrirás cómo se sienten tus jugadores y detectarás posibles problemas o inseguridades. Por ejemplo, si los jugadores responden que el equipo es como un escarabajo, seguramente sea porque se sienten pequeños o inofensivos. La clave aquí será seguir haciendo preguntas de manera efectiva para detectar cuál es el problema central.

### 8.4 VALORES BÁSICOS

En base al tema tratado en el curso, te invitamos a que respondas a estas preguntas:

Primero, encuentra un lugar tranquilo y donde nadie te moleste, deja el móvil y aparatos electrónicos para poderte centrar completamente en esta tarea.

1. Escribe en una hoja diez cosas que sean importantes para ti, en el ámbito personal y deportivo.



2. Continúa con tu día y trata de reflexionar sobre lo que escribiste a medida que pasa el tiempo. ¿Qué es lo que más te llama la atención? ¿Qué te llevó a escribir esto?
3. Al día siguiente, repite el paso uno y, tras haber reflexionado en las preguntas que hiciste, en vez de una lista de diez cosas, escribe solo cuatro.
4. Ya tienes los valores base que te representan como persona. Ahora es momento de pensar en cómo vas a transmitir eso a tus jugadores de una manera asertiva y constructiva en el entrenamiento.

Una última cosa. Trabaja con TUS valores. Trata de encontrar lo importante para ti, pues si trabajas con los valores de otro y estos son diferentes a los tuyos, los jugadores lo sabrán y no te creerán.



09

**BIBLIOGRAFÍA .**



- Blanco García, M. E. (2021). Deporte, cuerpo y género: los equipos deportivos como espacios de vulnerabilidad.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport psychology*, 4(2).
- Chamorro, J. M. L., & Castellano, R. M. (2018). Tipos de motivación y su relación con las expectativas de compaginar deporte y estudios en jóvenes jugadores de fútbol. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (421), ág-59.
- Crust, L., & Lawrence, I. (2006). A review of leadership in sport: Implications for football management. *Athletic Insight: The Online Journal of Sport Psychology*, 8(4), 28-48.
- Elberse, A., & Dye, T. (2012). Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United. *Harvard Business School Case*, 513-051.
- Goleman, D. (2003). What makes a leader. *Organizational influence processes*, 82, 229-241.
- Hernández Carnerero, A., Sánchez-Marrè, M., Mora Jiménez, I., Soguero Ruiz, C., Martínez Agüero, S., & Álvarez Rodríguez, J. (2020). Modelling temporal relationships in pseudomonas aeruginosa antimicrobial resistance prediction in intensive care unit. In *Proceedings of the First International AAI4H, Advances in Artificial Intelligence for Healthcare Workshop: co-located with the 24th European Conference on Artificial Intelligence (ECAI 2020): Santiago de Compostela, Spain, September 4, 2020* (pp. 60-67). CEUR-WS. org.
- Lawrence, I. (2018). *Football Club Management: insights from the field*. Routledge.
- López-Díaz, J., Garrote-Camarena, I., & Díaz-Vega, M. (2021). La participación del entrenador en el fútbol formativo. *Logía, educación física y deporte*, 2(1), 21-32.
- Ordine, N. (2019). *Versión Completa: La utilidad de lo inútil en nuestra vida*. Nuccio Ordine, profesor y escritor. Youtube. [ [https://www.youtube.com/watch?v=co\\_F\\_zYqnEQ&t=1s](https://www.youtube.com/watch?v=co_F_zYqnEQ&t=1s) ]
- Pons Molina, M. (Director) (2022). *FC Barcelona. Una nueva era*. [Amazon Prime Video]. Barça Studios.
- MDZ Deportes (12/06/2023). *Por qué los jugadores de Boca ahora hacen un abrazo grupal antes de cada partido*. [ <https://www.mdzol.com/deportes/2023/6/12/por-que-los-jugadores-de-boca-ahora-hacen-un-abrazo-grupal-antes-de-cada-partido-345067.html> ]
- Merino, A., Arraiz, A., & Sabirón, F. (2019). La construcción de la identidad competitiva del niño que práctica fútbol prebenjamín. *Revista de psicología del deporte*, 28, 89-96.





- Ruiz Llamas, G., & Cabrera Suárez, D. (2004). Los valores en el deporte. *Revista de educación*.
- Sánchez, A. J. G. (2009). Un acercamiento sistémico a la psicología del deporte. *Informació psicològica*, (95), 87-96.
- Sánchez Huerta, D. (2020). Análisis Foda o DAFO.
- Stapley, L. F. (2018). *It's an Emotional Game: Learning about Leadership from the Experience of Football*. Routledge.
- Tuckman's, B. (1965). Forming, storming, norming & performing team development model.

# 10

**BIOGRAFÍA DEL  
AUTOR.**



# FEDERICO ACUÑA BOHN

Licenciado en psicología del Deporte, Msc. en Coaching Deportivo y especialista en Coaching de Equipos por la Universidad Camilo José Cela, Msc. en Analisis del fútbol por HiFutbol y la Universidad Camilo José Cela. Entrenador UEFA B y Msc. en Dirección, Análisis y Metodología por LaLiga Business School. Ponente en diferentes congresos de ciencias de la salud, deporte y psicología, como también en charlas formativas a diferentes confederaciones CONMEBOL y Universidades.

Desarrolla trabajos de entrenamiento mental con atletas de alto rendimiento de múltiples deportes, sin embargo, casi todos sus clientes son futbolistas de todas las categorías y edades. En estas sesiones se enfoca en desarrollar los valores del individuo para que este se reconozca en su accionar dentro y fuera del campo, realiza trabajos de inteligencia emocional siguiendo la metodología S.E.A.R. y acompaña procesos formativos en todas sus instancias.

Ha desarrollado diferentes investigaciones en el campo del entrenamiento mental, enfocando estas hacia el cobro de tiros penalties, la influencia de los valores en el entrenamiento deportivo y las lesiones deportivas en jóvenes y en fútbol femenino.

El deporte en general siempre fue la pasión de Federico desde muy pequeño, dedicando sus primeros años a jugar al baloncesto para luego comenzar a jugar al fútbol, el cual, debido a cuestiones de salud y de lesiones concurrentes se vió obligado a abandonar a sus 17 años. Sin embargo, desde mucho antes su fascinación con equipos dirigidos por grandes entrenadores como Vicente del Bosque, Jupp Heynckes y especialmente Sir Alex Ferguson lo llevaron a adentrarse mucho más en la táctica, los jugadores y la mentalidad que tenían estos equipos para nunca rendirse y ganar al final. Fue desde ese momento a sus 14 años que decidió que el fútbol jugaría un papel central e interdisciplinar en su vida tanto personal como profesional.

Federico ha pasado por categorías inferiores en diferentes equipos de Sudamérica, dentro de los que destacan Millonarios F.C. y River Plate.

A nivel profesional ha formado parte de diferentes clubes como el Athletic Club de Bilbao, el Getafe C.F S.A.D. y el Atlético de Madrid entre otros.

- 1 COMUNICACIÓN E INTELIGENCIA EMOCIONAL.
- 2 MOTIVAR PARA GENERAR PASIÓN EN FÚTBOL BASE.
- 3 GESTIÓN DE FRUSTRACIONES EN EL FÚTBOL BASE.
- 4 EDUCACIÓN EMOCIONAL Y VALORES PARA FÚTBOL BASE.
- 5 CLAVES PARA GESTIONAR TU PSICOLOGÍA COMO ENTRENADOR.
- 6 **GESTIÓN DE EQUIPOS DESDE LA PSICOLOGÍA Y COACHING DEPORTIVO.**
- 7 ENTRENAMIENTO MENTAL Y NEUROCIENCIA.
- 8 COMPETENCIAS EMOCIONALES PARA EL ENTRENADOR.
- 9 GESTIÓN EMOCIONAL EN MOMENTOS CLAVES DE UN PARTIDO.
- 10 GESTIÓN DE PADRES.
- 11 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DEL NIÑO DE FÚTBOL BASE.
- 12 PERFILES SOCIOLÓGICOS DENTRO DEL VESTUARIO.
- 13 NUEVOS HÁBITOS PARA EL ENTRENADOR DESDE LA PREPARACIÓN FÍSICA.
- 14 ALIMENTACIÓN CONSCIENTE: CUIDANDO CUERPO Y MENTE.



**EVIE**Fútbol

---

[www.eviefutbol.com](http://www.eviefutbol.com)