

## **INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA EN UN CLUB DE FÚTBOL BASE: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ACTUACIÓN PSICOLÓGICA DESDE SUS DIVERSAS ÁREAS**

Laura Vives Benedicto  
*Universidad de Murcia*

Enrique J. Garcés de Los Fayos Ruiz  
*Universidad de Murcia*

**Resumen:** En este artículo presentamos una propuesta de un sistema de actuación psicológica bajo los criterios establecidos por la complementariedad de las diferentes figuras que participan en el desarrollo de una entidad deportiva enmarcada en este deporte, desde sus diferentes áreas y niveles. Desde una breve descripción de los factores más relevantes que se encuentran presentes en el desarrollo de la psicología del fútbol, describimos unas pautas de actuación psicológica operativas y específicas en el que se incluyen tanto aspectos de intervención directa como aspectos de intervención indirecta, coordinados desde la visión de la consecución de una actuación integral sistemática, y planteado en todo momento como una herramienta "al servicio" de la directiva y del cuerpo técnico. En relación a este modelo presentamos los objetivos que persigue, los parámetros de su planificación, los procedimientos y pautas de acción para su desarrollo, las directrices básicas de su metodología, y los modos de complementación, coordinación e integración que el mismo puede establecer en relación al desarrollo y crecimiento de la entidad deportiva global. Como resultado obtenemos la propuesta de un sistema de actuación psicológica operativo y específico del ámbito que nos ocupa, desde todos los estamentos participantes en el desarrollo del club.

**Palabras clave:** sistema de actuación psicológica, club de fútbol, intervención psicológica

---

**Dirección de contacto:** Enrique J. Garcés de Los Fayos Ruiz, Universidad de Murcia, Facultad de Psicología, Edificio Luis Vives, Campus de Espinardo, 30100, Murcia

---

**Abstract:** In this article we present a proposal of a system of psychological performance under the approaches settled down by the complementarity of the different figures that participate in the development of a sport entity framed in this sport, from their different areas and levels. From a brief description of the most outstanding factors that are present in the development of the psychology of the soccer, we describe some operative and specific rules of psychological performance in which as much aspects of direct intervention as aspects of indirect intervention are included, coordinated from the vision of the attainment of a systematic integral performance, and outlined in all moment like a tool "to the service" of the directive one and of the technical. In relation to this model we present the objectives that it pursues, the parameters of their planning, the procedures and action rules for their development, the basic guidelines of their methodology, and the complementation ways, coordination and integration that the same one can settle down in relation to the development and growth of the global sport entity. As a result we obtain the proposal of an operative and specific system of psychological performance of the environment that occupies us, from all the participant staments in the development of the club.

**Key words:** system of psychological performance, soccer, psychological intervention

## INTRODUCCIÓN

El fútbol es uno de los deportes que mayor impacto social y económico presentan respecto de otras especialidades deportivas, independientemente del nivel de profesionalización en el que nos situemos (deporte de base, profesional, alto rendimiento,...). Desde los parámetros que caracterizan su definición encontramos las siguientes características (Thorpe, Bunker y Almond, 1986; Riera, 1989):

- Es una lucha por el dominio territorial dentro de un marco de reglas.
- Las reglas incluyen aspectos estratégicos y técnicos (entre los que destaca la anticipación).
- La contienda por la posesión territorial se decide mediante un sistema de tanteo que simboliza la amplitud de la victoria.
- El código de reglas permite identificar el problema y asegura que ambos equipos y los jugadores tomados individualmente se hallen en la misma base.
- El principal desafío del fútbol es que un equipo debe coordinar sus acciones para mover, conservar y recapturar el balón para poder desplazarlo a la zona de marca y conseguir anotar un gol.

El impacto social que rodea este deporte desde hace varios años y las grandes cantidades económicas que se generan y se invierten en él, han provocado enormes cambios en la forma de desarrollo del mismo, así como en los objetivos que han de perseguirse con su práctica y, por supuesto, en los métodos a través de los cuales conseguirlos. Ello resulta más evidente si no sólo nos fijamos en la percepción de este deporte años atrás, sino si además lo comparamos con la percepción que desde otros deportes se genera y el desarrollo que desde los mismos se persiguen. Obviamente, es completamente lógica la existencia de diferentes objetivos, métodos y tipos de

impacto socioeconómicos dependiendo del nivel de ejecución en el que nos encontremos y de la categoría en la que trabajemos (alto rendimiento, deporte de base, infantil, cadete,...), pero en el ámbito del fútbol, se ha generado un proceso contrario: muy a pesar de estar estipuladas las diferencias en este sentido, la similitud que cada vez se va afianzando entre las diferentes etapas y la práctica del fútbol, encontrando iguales objetivos a conseguir en el deporte infantil y en el deporte profesional y, en muchos casos, semejantes métodos de trabajo.

Las dimensiones que el fútbol base está adquiriendo en los últimos años lo constituyen como una de las áreas de desarrollo de la psicología del deporte aplicada que más repercusiones está adquiriendo en la actualidad dentro del entorno del deporte infantil, pues dadas sus características se establece como un fenómeno considerado en muchas ocasiones como parte importante del proceso de socialización de los jóvenes (Llames, 1994; García y Llames, 1995; Cruz, Boixadós, Torregrosa y Mimbreno, 1996). En este sentido, la intervención psicológica que ha de desarrollarse en un equipo de fútbol infantil ha de tener en cuenta en su planificación y desarrollo los efectos que podemos últimamente presenciar en el fútbol que se genera en estas edades, tales como el cada vez más establecimiento de su "profesionalización" o el abandono casi inminente de la conciencia de que en este periodo de tiempo es en el que ha de generarse una importante cantidad del conjunto de aprendizaje táctico y técnico que permitirá posteriormente el desarrollo de las cualidades deportivas específicas en su modo más óptimo. Es en el deporte de base donde encontramos las "figuras" de nuestro "futuro deportivo", pero también es cierto que dependiendo de las características que antepongamos en la formación y entrenamiento en estos niveles, obtendremos unos niveles de rendimiento posteriores y un desarrollo personal y profesional más adaptado,... o menos.

En esta misma línea, los efectos positivos que se originan de la práctica de un deporte como el fútbol en edades tempranas dependen de cómo se oriente la actividad deportiva, de la importancia que se otorgue al aprendizaje y al entrenamiento psicológico, de los procesos que se seleccionen para su desarrollo,...; no surgen de un modo espontáneo. Es necesario que se estructuren los medios necesarios para coordinar todas las acciones que fomenten rendimiento, aprendizaje, bienestar y desarrollo personal; sólo de ese modo se accederán a importantes beneficios a través de la práctica deportiva, siendo éste el objetivo que pretendemos mediar a través de la actuación psicológica desarrollada en un equipo de fútbol base.

Así, desde nuestra propia experiencia, nos hemos planteado una serie de cuestiones que emergen del trabajo desde las categorías inferiores de este deporte. Siendo conscientes de que el rendimiento y la competición pueden llegar a constituirse como partes necesarias de los objetivos en determinadas ocasiones, si consideramos que plantearnos también cuestiones como las que siguen pueden llevarnos, además, a conseguir objetivos en el deporte juvenil que, no obviando que las futuras promesas profesionales del fútbol están localizadas en estas edades, sí pueden aportar enormes beneficios en todos los participantes. En este sentido, ¿realmente la intervención psicológica en los clubes de fútbol se rige por un sistema de actuación psicológica orientado hacia los objetivos que se persiguen con la práctica y la inclusión de jóvenes futbolistas en el mundo del deporte? ¿tenemos presentes una serie de principios, teorías y conceptos que orienten de un modo consistente nuestra labor en el desarrollo de los jugadores, tanto a nivel deportivo como a nivel personal? ¿son iguales las características que puede presentar un partido de fútbol desarrollado por niños que las que presenta la competición de edades más avanzadas? ¿y los factores a trabajar para la preparación de una u otra competición? ¿las habilidades que se pueden aprender y el ritmo de adquisición es similar en un niño y en una persona adulta? ¿y los objetivos a plantearse en uno u otro caso? ¿es posible trabajar con niños y con adolescentes y adultos las mismas habilidades psicológicas? ¿evaluamos del mismo modo sin tener en cuenta el proceso madurativo de la persona

que tenemos delante? ¿evaluamos los mismos aspectos? Y, en el trabajo a desarrollar en equipos infantiles... ¿nos dirigimos hacia la búsqueda de resultados o aumento de rendimiento o focalizamos nuestros objetivos de intervención en el fomento del aprendizaje? ¿quizás ambas cosas pero de manera diferente según los niveles de edad y profesionalización? ¿ampliamos nuestra intervención hacia otras figuras del entorno del deportista como el entrenador? Y con los padres, ¿desarrollamos algún modo de intervención? ¿y los planteamientos y los modos de proceder de la directiva no son también influyentes en el desarrollo de los futbolistas y de su rendimiento en cierto modo? ¿trabajamos lo mismo desde estos diferentes niveles o cuestiones totalmente diferentes en función de la demanda? ¿qué actitud adoptamos con los estudios que esté realizando el futbolista? ¿creamos deportistas o personas, independientemente de los niveles de profesionalización? ¿y cómo realizamos nuestra intervención, de forma individual o colectiva? ¿y cómo afrontamos los problemas extradeportivos de los jugadores? ¿la intervención la dirigimos con las mismas características ante los que juegan todos los minutos como ante los que juegan menos tiempo? ¿en nuestra intervención formamos o entrenamos? ¿es importante tener en cuenta quién está demandando la actuación psicológica? ¿estamos seguros de los motivos por los que se demanda la intervención psicológico-deportiva? ¿y en qué casos apostamos por acciones dirigidas a la prevención? ¿establecemos un programa general para el equipo en su totalidad o nos adaptamos de modo "individual" a situaciones y deportistas? ¿qué factores tenemos en cuenta para establecer los objetivos de la actuación psicológica?

Entendemos que en estas cuestiones, el trabajo psicológico que se realice es fundamental para aportar a este deporte los beneficios añadidos. Si no, cómo conseguir los factores que González de la Torre, González y Lozano, (2002) consideraban esenciales en el desarrollo deportivo formativo en estas edades:

- Beneficios educativos, tales como optimizar el desarrollo físico, propiciar hábitos saludables, transmisión de influencias a otros ámbitos: factores higiénicos, alimentarios,...., ocupación de tiempo libre, beneficios de las relaciones interpersonales, influencia en la integración y formación personal,...
- Valores personales y sociales, tales como asunción de responsabilidades, aceptar y cumplir compromisos con los demás y con uno mismo, ser exigente con uno mismo pero aceptando limitaciones, trabajar disciplinadamente para conseguir lo que se propone, trabajo en equipo, aceptar victorias y derrotas, éxitos y fracasos, aciertos y errores, desarrollo de carácter, liderazgo, deportividad y aprendizaje de habilidades, ...
- Desarrollo de recursos psicológicos, tales como desarrollo de la capacidad atencional de los jóvenes deportistas, y su capacidad de concentración, adquisición de experiencias que ayuden a percibir que uno es capaz de controlar las cosas que le importan en lugar de sentirse indefenso, desarrollar y fortalecer la autoconfianza, mejorar el autoconcepto y la autoestima, aumentar la capacidad de autocontrol,...

Obviamente, teniendo en cuenta las diferencias que necesariamente aparecen según el nivel de profesionalización en el que estemos interviniendo, el mismo planteamiento, desde la psicología del deporte, tendría que mantenerse para el fútbol profesional, no como única vía de actuación, sino como intervención complementaria a la intervención dirigida más puramente al rendimiento deportivo. Ha de trabajarse psicológicamente, de acuerdo, para rendir más y mejor, pero también para otras cuestiones, como las anteriormente mencionadas (González, 1992).

Por todo lo anterior nosotros desde este artículo proponemos (en función de la propia experiencia y basándonos en los datos recogidos por la literatura científica) una serie de pautas que consideramos han de tenerse en cuenta para la elaboración de un sistema de actuación que englobe

desde su propio desarrollo todos los factores que han de tenerse en cuenta para poder acceder, desde la propia actuación psicológica, a todos los aspectos y figuras que están interviniendo en la consecución de los objetivos que cualquier equipo de fútbol pueda plantearse. No pretendemos realizar una exhaustiva descripción de las acciones que "deberían realizarse", o exponer lo que se ha trabajado con un equipo de fútbol concreto; lo que pretendemos es realizar un ejercicio de ampliación del campo de intervención psicológica, no sólo en cuanto a factores o temáticas a tener en cuenta, sino también en cuanto a la coordinación que esta actuación psicológica necesariamente ha de contemplar; solo de esta manera el impacto de la intervención psicológica resultará no sólo evidente, sino también duradera y efectiva.

Creemos que estos aspectos son lo suficientemente específicos como para tenerlos en cuenta, si nos atenemos a los estudios de González (1992), el cual afirma que es una absoluta certeza que el 50% de las potencialidades de un deportista dependen de su preparación mental; aquel que carezca de ella dejará de explotar el 50% de sus reales posibilidades. Y momento más indicado para iniciar el proceso de entrenamiento psicológico es en los mismos inicios de la práctica deportiva, de ahí la relevancia del deporte de base y de la introducción de aspectos psicológicos en estas edades, pues "como cualquier entrenador experimentado sabe, es más fácil y rápido desarrollar una técnica física adecuada en un principiante, que modificar una técnica pobre en un deportista experimentado" (Williams, 1991). Desde estas páginas, y de un modo general, consideramos tanto el deporte de base como el profesional como ámbitos para el trabajo de factores psicológicos que, por supuesto, se encuentran relacionados, e incluso encadenados unos con otros, de tal modo que si no se han adquirido determinados aspectos o no se han trabajado determinadas cuestiones, es imposible adquirir determinadas habilidades (tanto a nivel de destrezas psicológicas en el deportista como a nivel de líneas de actuación, por ejemplo, de los miembros de la junta directiva del club).

## **PROPUESTAS DE ASPECTOS BÁSICOS EN EL DESARROLLO DE LA ACTUACIÓN PSICOLÓGICA**

A continuación, a lo largo de 20 preguntas, nos planteamos los principales aspectos que nos hemos ido planteando en nuestro trabajo con este club de fútbol base y que, en gran medida, han ido condicionado y configurando el desarrollo de nuestro trabajo como psicólogos del deporte.

1.-¿Tenemos unos principios filosóficos que guíen nuestra actuación deportiva global con la totalidad del club?

En este sentido, estos principios de desarrollo de la actuación psicológica general no puede olvidar aspectos tales como los señalados por Olmedilla (1998) y Olmedilla y Nieto (1998):

- Conseguir un entrenamiento deportivo global.
- Prevenir, detectar, solucionar o paliar potenciales riesgos psicológicos que, debido al entorno generado en el equipo, puedan acontecer desde la competición.
- Optimizar el rendimiento y el aprendizaje (individual/colectivo).
- Posibilitar una actuación de apoyo a los demás agentes psicosociales (entrenadores, padres, directivos, cuerpo técnico,...).
- Establecer las bases de una intervención indirecta y directa.
- Promocionar tanto el desarrollo como el crecimiento psicológico de cada deportista y del grupo.
- Posibilitar una educación deportiva humana integral.

2.-¿Ampliamos todo lo necesario nuestro campo de actuación psicológica?

En multitud de ocasiones, intervenimos directamente sobre variables psicológicas concretas, y no tenemos en cuenta que desde nuestra profesión como psicólogos del deporte hemos de contribuir a los objetivos que perseguimos también desde otros puntos de vista, por ejemplo (Ruiz, 1999):

- Intervenciones indirectas desde la propia directiva.
- Evaluación de cuestionarios y entrevistas para su utilidad en aras a los objetivos a conseguir.
- Abarcar variables, modos de actuación y técnicas.
- Contemplar el trabajo con las diferentes figuras objeto de nuestra actuación psicológica: padres, directivos, entrenadores así como los propios futbolistas y otros miembros del equipo técnico.
- Optimización de las funciones arbitrales.
- Conocer cómo interactúan el conocimiento de base, las habilidades técnicas y las situaciones de juego.
- Analizar el tipo de procesos cognitivos implicados en el fútbol.
- Análisis del propio reglamento.
- Dilucidar las relaciones existentes entre conocer sobre el fútbol y ser competente en el fútbol.
- Formación desde las propias escuelas de formación.
- Encontrar las posibles aplicaciones psicopedagógicas.

3.-¿Partimos desde un procedimiento de actuación global a nivel metodológico?.

En este sentido, para el desarrollo global de toda la intervención, desde un inicio han de establecerse de un modo específico los siguientes pasos para su desarrollo (Olmedilla, 2002):

- Consideración de objetivos deportivos de la temporada.
- Estudio del calendario de competición.
- Detección de necesidades, posibilidades y riesgos psicológicos del plan deportivo.
- Consideración de características relevantes de los futbolistas.
- Detección y control de necesidades psicológicas paralelas.
- Integración del plan de trabajo psicológico en conjunto de plan preparación deportiva.
- Planificación del trabajo psicológico en cada una de las variables relevantes detectadas.
- Establecimiento de objetivos específicos del trabajo psicológico.
- Método de trabajo psicológico: modos de actuación y técnicas específicas.
- Tiempo y medios disponibles.
- Programación del trabajo psicológico.

4.-¿Entrenamos psicológicamente para rendir más o también entrenamos psicológicamente para aprender mejor y para transmitir valores personales a través de este deporte?

Siguiendo a Rodríguez (2000), el psicólogo del deporte además de trabajar por el desarrollo y bienestar integral del deportista, debe ser el responsable de la preparación psicológica del mismo, partiendo de la premisa básica de que el aspecto psicológico debe ser considerado

***Intervención psicológica en un club de fútbol base: propuesta de un sistema de actuación psicológica desde sus diversas áreas***

definitivamente como "parte constitutiva de su preparación global, como un elemento más que tiene que interactuar apropiadamente con el aspecto físico, técnico y táctico" (Buceta, 1998), y que como éstos puede y debe ser entrenado.

**5.-¿Cómo entendemos la preparación psicológica?**

Desde la psicología del deporte entendemos la preparación psicológica como un proceso pedagógico para incrementar el rendimiento deportivo mediante el desarrollo de un control efectivo sobre las variables de orden psicológico relacionadas con el logro futbolístico, formando además recursos y cualidades útiles para el desempeño del futbolista en otros ámbitos de su vida (Valdés, 1996). Y este enfoque es aconsejable mantenerlo también con respecto al cuerpo técnico, la directiva y sobre todo, los padres. Pero adicionalmente y no menos importante, es el rol clínico que igualmente debe desempeñar el psicólogo en este ámbito dado que, como lo afirma Cernuda (1998) "los aspectos clínicos, preventivos y de potenciación de la salud mental son fundamentales para el rendimiento de estos profesionales y su equilibrio".

Algunas de las circunstancias que con frecuencia hacen necesaria la intervención psicológica son el exceso de presión, el funcionamiento al límite, la competitividad, el sobreentrenamiento, las transiciones profesionales, las lesiones, entre otros; ellas pueden conducir a problemas como depresión, estrés, fobias, síndrome de burnout, problemas de personalidad o desórdenes alimenticios, que debemos detectar y paliar.

**6.-¿Cómo entendemos la planificación inicial?**

Desde su planificación inicial, entendemos que el establecimiento de las variables relevantes a trabajar y los modos de actuación deben localizarse en el contexto global que rodea el club y deben formularse en coherencia con los objetivos marcados por los responsables del grupo deportivo, planteando el trabajo psicológico tal y como señalan Olmedilla y Nieto (1998) en función además de su implicación en el organigrama general de la entidad deportiva particular.

**7.-¿Cómo operativizamos nuestra actuación psicológica?**

De un modo general, este proceso de actuación psicológico-deportiva en un club de fútbol, consideramos que ha de quedar enmarcada en una serie de parámetros específicamente establecidos, operativizándose en tres fases incluidas en cualquiera de los pasos a desarrollar (Olmedilla, 1998):

- En primer lugar, llevar a cabo una evaluación inicial de las necesidades psicológicas, así como el establecimiento de los parámetros de la evaluación continua de las necesidades psicológicas que los deportistas, entrenadores o directivos pueden ir reflejando a lo largo de la temporada.
- En segundo lugar, desarrollar la intervención psicológica específica con la que perseguir la potenciación y el entrenamiento de los diversos aspectos y habilidades que han sido reflejadas en la evaluación psicológica inicial.
- En tercer lugar, la evaluación final del programa de actuación psicológica en general, complementario a las evaluaciones de seguimiento a realizar durante su desarrollo.

**8.-¿Qué factores específicos operativos tenemos en cuenta?**

Por su repercusión en el desarrollo del programa de actuación psicológica, hemos de tener en todo momento presentes, factores tales como:

- La primera toma de contacto con el equipo.
- La evaluación de resultados.
- La generación de conclusiones.
- La planificación.
- Las dificultades.
- La coordinación con los objetivos e intereses del equipo directivo.
- Los aspectos que consideramos inciden en la mejora o adaptación de los beneficios del mismo.

9.- ¿Hemos de confiar en ocasiones en la espontaneidad de determinados aprendizajes?

Entender que ninguna de estas habilidades se desarrolla de manera espontánea ni se presenta como acto de obediencia a la orden impartida por el técnico. Las habilidades psicológicas son habilidades que toca enseñar, desarrollar, perfeccionar y poner a prueba mediante un trabajo de entrenamiento. Así como el jugador a quien se le ordena efectuar de un modo eficiente un tiro libre sin haberlo entrenado seguramente fallará, así mismo fallará en el intento de motivarse o tranquilizarse al impartírsele tal orden si no ha aprendido cómo hacerlo: hay que entrenar

10.-¿Hemos seleccionado qué características han de ser entrenadas y qué características han de ser controladas?

Separar las variables de aplicación desde su entrenabilidad o no (Llames, 1999) para progresar en la práctica de fútbol es una de las tareas a realizar desde el inicio de toda la planificación. Por ejemplo, (Llames, 1999) en este sentido, plantea como características “entrenables” en el fútbol:

- Características físicas, fisiológicas y técnicas.
- Control y manejo de la activación.
- Adecuada focalización de la atención.
- Capacidad de afrontamiento.
- Nivel óptimo de autoconfianza.

Y como factores a tener en cuenta desde la generación de un control específico: el disfrute, la concentración y el esfuerzo.

11.-¿Cómo desarrollamos nuestra actuación psicológica de modo que quede enmarcada dentro de la establecida por el cuerpo técnico?

Obviamente, así como con el entrenamiento físico-técnico se debe trabajar sobre la base de una planificación, el entrenamiento psicológico debe también responder a una planificación enmarcada dentro de la establecida por el cuerpo técnico, pudiendo quedar enmarcada por ejemplo dentro de los siguientes cánones (Rodríguez, 2000):

*Intervención psicológica en un club de fútbol base: propuesta de un sistema de actuación psicológica desde sus diversas áreas*

- Periodo de preparación general, o pretemporada, (6 a 8 semanas) para realizar la evaluación psicológica tanto individual como de equipo, mediante las diversas técnicas de recolección de información: registros de observación, pruebas, entrevistas.
- Periodo de preparación específica, que se superpone con el de competición, en el que mediante trabajo de campo se debe realizar el entrenamiento en destrezas psicológico-deportivas específicas aplicadas al trabajo deportivo. El espacio para este trabajo debe estar contemplado en los microciclos.
- Trabajo de pre-partido. Todavía no está instaurado el concepto de "calentamiento psicológico" y por lo tanto tampoco se trabaja científicamente como sí el calentamiento físico. Aún no existe en nuestro fútbol la cultura del psicólogo dentro del campo. Sin embargo, existe numerosa evidencia que señala la necesidad de controlar los estados psicológicos en los momentos previos a un partido.
- Partido. Es al jugador a quien le corresponde aquí desplegar toda su capacidad y emplear efectivamente durante su partido las técnicas trabajadas con anterioridad; sólo al entrenador le corresponde intervenir para dar las instrucciones o hacer los ajustes de orden táctico que considere necesarios.
- Trabajo post-partido. Es fundamental realizar una evaluación del desempeño individual y colectivo y a partir de ella establecer los objetivos de trabajo para el nuevo microciclo. Adicionalmente, el psicólogo debe prestar su apoyo en los procesos de recuperación de lesiones, a través de un trabajo interdisciplinario con el equipo médico pues está demostrada la incidencia de la respuesta emocional y del estado psicológico general sobre la respuesta al proceso de rehabilitación (Larumbe, 1996).

12.-¿Le damos la suficiente importancia a la evaluación psicológica inicial y continua?

Teniendo en cuenta el primer momento de toma de contacto con el club de fútbol, la evaluación psicológica ha de constituir el aspecto central sobre el cual ha de versar nuestra actuación, pues es básico, ya que constituye la base sobre la que se establece el resto de la actuación psicológica posterior. En este sentido, ha de realizarse una evaluación psicológico-deportiva individual de cada uno de los deportistas y una evaluación grupal y deportiva del equipo, una evaluación de las necesidades del entrenador, una evaluación de las necesidades de los directivos y una evaluación de los padres. El objetivo central ha de ser el de recoger información sobre las habilidades y características que, relacionadas con la práctica deportiva, presenta cada uno de los jugadores del equipo, obteniendo un perfil psicológico de cada uno de ellos dentro de su contexto deportivo, así como recoger las inquietudes de los padres y la planificación del club desde el entrenamiento deportivo y los objetivos de su directiva, que al fin y al cabo son los que guían el deporte que analizamos.

13.-¿Y planteamos una metodología específica para llevar a cabo la evaluación psicológica?

En este sentido, por ejemplo, podemos englobar diversas áreas para desarrollar el sistema de evaluación:

- Las entrevistas psicológico-deportivas, a realizar de manera individual con cada uno de los jugadores, con el entrenador y con cada miembro del equipo directivo.
- La observación a llevar a cabo como complemento a las entrevistas y a los datos aportados por el resto de sistemas evaluativos, observación no solo respecto del entrenamiento y del grupo deportivo, sino también de las relaciones que se establecen entre directiva y entrenadores, padres y directiva, ....
- Una batería de cuestionarios psicológico-deportivos, incluyendo cuestionarios generales con los que más se está trabajando en la actualidad a nivel de evaluación deportiva en las edades que nos ocupan, como por ejemplo, el Cuestionario de características psicológicas relacionadas con el rendimiento deportivo (Buceta, Gimeno y Pérez-Llantada, 1994) o el Inventario Psicológico de Rendimiento Deportivo (Loehr, 1990), e incluyendo también por su especial incidencia y consecuencias en el deporte, cuestionarios más específicos, como pueden ser por ejemplo el Inventario de Confianza Deportiva Rasgo (TSCI) (Vealey, 1986) o el Inventario de Burnout en Deportistas (Garcés de Los Fayos, en prensa).
- Cuestionario Sociodemográfico, Deportivo y Psicológico, elaborado al efecto, para recoger variables y características de índice social y general respecto de su percepción del deporte según los propios jugadores.
- Diccionario de competencias elaborado al efecto para todas las figuras mencionadas anteriormente.

14.-¿Cuáles son nuestros modos de actuación?

En función en todo momento de las características del equipo y de su “cultura deportiva”, podemos tomar como base los siguientes modos de actuación, adaptándolos a las figuras con las que estemos trabajando en ese momento:

- Acciones formativas generales y específicas.
- Entrenamiento psicológico de habilidades generales.
- Entrenamiento psicológico de habilidades específicas.
- Intervención psicológica derivada de los momentos competitivos y de las situaciones puntuales a lo largo de la temporada.
- Evaluación continua de necesidades psicológicas.
- Trabajo de campo en entrenamientos y competiciones.

15.-¿Estas pautas de intervención con los deportistas las tenemos presentes y “cubiertas”?

- Entrenamiento directo de habilidades psicológicas: control de estrés, influencia de la evaluación del rendimiento, motivación, habilidad mental, autoconfianza, atención, toma de decisiones, estilos de afrontamiento...
- Entrenamiento en la dinámica del grupo: cohesión del grupo, trabajo en equipo, percepción de los demás, comunicación, relación informal y formal dentro de la actividad deportiva, control emocional,...
- Relaciones “profesionales” y personales a establecer con entrenador, directiva y compañeros: formas de comunicación, planteamiento de necesidades individuales, consecución de los objetivos individuales y grupales,...

16.-¿Estas pautas de intervención con la directiva las tenemos presentes y “cubiertas”?

*Intervención psicológica en un club de fútbol base: propuesta de un sistema de actuación psicológica desde sus diversas áreas*

- Planteamiento de los objetivos de la temporada.
- Parámetros de las relaciones a establecer con los padres.
- Establecimiento de sistemas de funcionamiento y gestión con los deportistas.
- Características específicas de los modos de funcionamiento con el grupo deportivo: concentraciones, viajes, ...
- Establecimiento de las vías de comunicación con sus entrenadores.
- Determinación de las necesidades que a nivel psicológico necesitan respecto a la dirección del club.
- Variables psicológicas a intervenir de un modo directo debido a la influencia que ejercen en la dirección del club: comunicación, motivación, control de estrés.
- Establecimiento de protocolos referentes en cuanto a la detección de talentos deportivos.
- Vías de promoción y trato respecto a los medios de comunicación
- Establecimiento de normativas y protocolos estandarizados referentes a la dirección e imagen del club.

17.- ¿Estas pautas de intervención con el entrenador y cuerpo técnico las tenemos presentes y “cubiertas”?

- Características referentes a las relaciones a establecer con sus deportistas.
- Variables relacionadas con los deportistas.
- Variables relacionadas con el grupo.
- Variables a entrenar con él: motivación propia, concentración, control de ansiedad y estrés, preparación del partido, etc.
- Reuniones de coordinación con el psicólogo.
- Implicación con el resto del cuerpo técnico.

18.- ¿Una propuesta concreta de entrenamiento psicológico a nivel de objetivos generales para los propios futbolistas? Como eslabones fundamentales:

- Enseñanza de conceptos psicológicos básicos: concepto, estrategias relacionadas con el mismo y técnicas específicas de trabajo.
- Puesta en práctica del concepto en entrenamientos.
- Evaluación del proceso de aprendizaje.
- Puesta en práctica del concepto en competiciones.
- Puesta en práctica del concepto en competiciones mayores.
- Posibilitar la automatización de aquellas estrategias psicológicas susceptibles de ello.

Como áreas objeto de intervención por categoría, de manera que el futbolista que desde su iniciación en el deporte vaya siendo preparado psicológicamente de manera adecuada, sólo requerirá cuando sea profesional de un asesoramiento que garantice el mantenimiento de sus habilidades. Por ejemplo, objetivos de preparación psicológica (Rodríguez, 2000) tales como:

INFANTILES:

- Creatividad y lúdica.
- Valores y hábitos deportivos.
- Introducción al desarrollo de destrezas psicológico-deportivas.

PREJUVENIL:

- Intervención sobre factores de riesgo.
- Fortalecimiento de valores y hábitos.
- Inteligencia táctica.
- Entrenamiento en destrezas psicológico-deportivas.

JUVENIL:

- Intervención sobre factores de riesgo.
- Toma de decisiones y definición de proyecto de vida.
- Inteligencia táctica.
- Fortalecimiento de destrezas psicológico-deportivas.

PROFESIONAL:

- Mantenimiento:
  - o Dominio de destrezas psicológico-deportivas.
  - o Madurez psicológica para solución de problemas.

Como líneas de acción como constantes:

- Valores y hábitos deportivos. El entrenador discutiendo con los árbitros, los preparadores físicos aconsejando aprovecharse de una lesión del contrario, ... son factores que influyen relativamente en el comportamiento general del futbolista (Weinberg y Gould, 1996; Valdés, 1996). En este sentido, aunque desde una perspectiva complementaria, unos hábitos de vida sanos, en cuanto a alimentación, descanso, cuidado general del cuerpo, manejo del tiempo libre, etc., también deben ser objeto de formación y fortalecimiento.
- Factores de riesgo. Favorecer y enriquecer la capacidad de los jugadores para afrontar constructivamente sus experiencias, desarrollar habilidades más eficaces de afrontamiento y de solución de problemas son aspectos a cubrir necesariamente desde nuestra actuación psicológica, más que prevenir situaciones de crisis (Danish y D'Augelli, 1980)
- Inteligencia. "Lo que más diferencia a un deportista de otro es la forma de utilizar su inteligencia al aprender su deporte, al entrenar y al competir" (González, 1996); ". . . el fútbol es un juego que se juega con el cerebro" (Johan Cruyff, 2000); "No basta con entrenar fuerte, hay que entrenar inteligentemente" (Ruiz, 1999)
- Destrezas psicológico-deportivas. De acuerdo con las exigencias psicológicas específicas del fútbol así como de una evaluación inicial, el entrenamiento se orienta fundamentalmente al desarrollo y fortalecimiento del control sobre los siguientes procesos psicológicos como mínimo, por la relevancia de su influencia en la generación de errores y confusión: activación (control de la ansiedad), motivación, procesos cognitivos (reemplazar atribuciones externas por atribuciones que están dentro de su control, modificar estilos de interpretación de los hechos...), concentración (cambios de foco atencional), control emocional, destrezas psico-sociales,...

Como ejemplo operativo de los objetivos de entrenamiento en un equipo de fútbol infantil veamos las propuestas que realizan Vives Benedicto y Garcés de Los Fayos (2002):

<b>1. Establecimiento de objetivos realistas:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>☉ identificando objetivos positivos en la vida</li><li>☉ centrándose en el proceso y no en el resultado para conseguir algo,</li><li>☉ formulando, estableciendo y concretando los objetivos</li><li>☉ definiendo el éxito de una manera flexible, planteando retos y desafíos personales</li><li>☉ siendo organizado y cumpliendo con los plazos propuestos</li><li>☉ formulando un objetivo y defendiéndolo y luchando por él hasta el final</li><li>☉ aceptando la responsabilidad por los comportamientos personales</li><li>☉ aprendiendo a competir consigo mismos y con su potencial y no contra otros</li><li>☉ delimitando lo que impide la consecución del objetivo y solucionarlo</li></ul>
<b>2. Trabajo en equipo:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>☉ comunicándose eficazmente</li><li>☉ formando un grupo cohesionado</li><li>☉ cooperando con los compañeros para conseguir un objetivo común y para aprender</li><li>☉ aceptando los valores, las actitudes y las creencias de los otros</li><li>☉ consiguiendo y creando estructuras de apoyo social</li><li>☉ siendo paciente y tolerante</li><li>☉ respetando a los demás</li><li>☉ siendo flexible y comprensivo</li><li>☉ aceptando la crítica y el feedback como fuentes de aprendizaje</li><li>☉ identificando conductas que pueden comprometer la salud</li></ul>
<b>3. Toma de decisiones:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>☉ organizando el pensamiento y las acciones</li><li>☉ utilizando un sistema general de resolución de problemas</li><li>☉ afrontando cualquier obstáculo o dificultad buscando la solución desde el inicio</li><li>☉ organizando y planificando el tiempo</li><li>☉ siendo flexible y aceptando puntos de vista diferentes</li><li>☉ buscando soluciones y viendo las cosas desde puntos de vista diferentes</li></ul>
<b>4. Afrontamiento positivo del éxito y el fracaso:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>☉ sabiendo ganar y perder</li><li>☉ compitiendo sin rabia ni odio</li><li>☉ respetando al adversario</li><li>☉ autoevaluándose y compitiendo consigo mismo y con su potencial</li><li>☉ explorando sus límites personales máximos y reconocer sus limitaciones</li><li>☉ identificando el funcionamiento eficaz</li></ul>
<b>5. Regulación y control de la ansiedad:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>☉ rindiendo óptimamente bajo presión</li><li>☉ autocontrolándose ante situaciones de nerviosismo o presión</li><li>☉ utilizando autoafirmaciones positivas</li><li>☉ percibiendo las cosas de manera realista, sin exageraciones</li></ul>

19.-¿Una propuesta concreta de aspectos del entrenamiento psicológico a nivel de objetivos generales para los propios entrenadores?

Según Ramis (2001), debemos tener controlados los siguientes aspectos:

- Triple vertiente del trabajo a realizar con el entrenador:
  - Entrenamiento de habilidades y variables psicológicas propias: a nivel de autoconfianza, a nivel de motivación, a nivel de control de estrés,...
  - Entrenamiento relacionado con la mejora de sus futbolistas: formas de motivar, procesos de comunicación,...
  - Relaciones profesionales y personales con padres y directiva.
- Tener en cuenta que la habilidad de un entrenador, y más en concreto de uno de fútbol base, se traduce en la capacidad de transmitir a sus jugadores sus conocimientos técnicos, tácticos, de preparación física y de comportamiento, con el fin de que los hagan suyos.
- Es indudable que el grado de preparación varía de un entrenador a otro; sin embargo, lo que debe ser común entre todos, es el modo en el cual proponer las actividades para obtener resultados apreciables.
- La relación no debe ser autoritaria; se pueden imponer reglas y hacerlas respetar sin la amenaza del castigo... todo está en saber crear una relación de confianza entre los jugadores y el entrenador y entre los mismos jugadores.
- El entrenador es el primer ejemplo.
- Es más importante en la mayoría de ocasiones el cómo que el qué. Por ejemplo, ¿tiene sentido bombardear de informaciones biomecánicas a un "alevín" que no sabe golpear bien el balón?. ¿O es preferible no saber ni siquiera qué es la biomecánica del gesto pero si cómo intervenir de forma adecuada para alcanzar el fin?

20.-¿Una propuesta concreta de aspectos del entrenamiento psicológico a nivel de objetivos generales para los propios directivos? Como posibles vías de trabajo con la directiva, localizamos los siguientes aspectos operativos:

- Psicología deportiva en asociaciones, federaciones, clubs, y demás entidades).
- Formación e investigación en psicología deportiva
- Plan estratégico de una entidad deportiva (análisis del entorno, puntos fuertes y débiles, objetivos generales, objetivos estratégicos, proyectos a desarrollar, indicadores y resultados a alcanzar, sistema de seguimiento del plan,...).
- Técnicas y habilidades de dirección deportiva y gestión.
- La gestión como resultado de la planificación (valoración de la oferta de programas y servicios deportivos, áreas de programación de actividades y servicios deportivos, programación por objetivos, elaboración de proyectos).
- Gestión y dirección de recursos humanos en entidades deportivas: planificación de recursos humanos, planificación y gestión de carreras, diseño y análisis de los puestos de trabajo, selección, evaluación de empleados, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, estrategias de motivación).
- Dirección eficaz: sistema de gestión del rendimiento.
- Comunicación persuasiva y técnicas de negociación.
- Innovación en la solución de problemas.
- Habilidades interpersonales para técnicos, profesores y entrenadores deportivos.
- Técnicas y estrategias psicológicas para entrenadores y árbitros.

*Intervención psicológica en un club de fútbol base: propuesta de un sistema de actuación psicológica desde sus diversas áreas*

- Desarrollo de competencias personales y profesionales relacionadas con las funciones de gestión deportiva.
- Organización de empresas deportivas y deporte municipal.
- Dirección y planificación estratégica.

## **DISCUSIÓN**

Los diversos aspectos que hemos descrito anteriormente de un modo general, y siendo conscientes de que no son, por supuesto, aspectos específicos a trabajar en todos los casos, sino vías orientativas que consideramos que no podemos pasar por alto si pretendemos que nuestra intervención psicológica en un club de fútbol sea eficiente, nos suscita los siguientes puntos de actuación que, al mismo tiempo se constituyen como vías de actuación y de investigación a tener en cuenta. Estas reflexiones nos dirigen hacia la operativización de la necesidad de:

- Obtención de un sistema de actuación psicológica específico para un club de fútbol que abarque, de un modo estructurado y sistemático, todos los niveles y áreas que se incluyen en el desarrollo de una entidad deportiva perteneciente al ámbito futbolístico.
- Operativización de un listado de beneficios que la actuación psicológica genera en las diferentes áreas en las que se puede dividir un club de fútbol.
- Descripción de las pautas de actuación psicológica en una entidad futbolística, con la derivación de ello de un modelo de intervención aplicable a cualquier entidad.
- Especificación de los diferentes modos de complementación de la actuación psicológica con las actuaciones de otros profesionales en el club.
- Estructuración de los diferentes procedimientos de acción (plan metodológico) a través de los cuales se lleva a cabo la actuación psicológica en un club.
- Elaboración de un listado de factores de complementación entre la actuación psicológica y el entrenamiento y la gestión del club deportivo.
- Análisis de las implicaciones de la actuación psicológica en un club de fútbol y sus implicaciones en el crecimiento deportivo del mismo.
- Conocimiento de todas las personas que forman y participan en el equipo, antes de iniciar cualquier intervención psicológica, así como constituir el primer paso de cualquier acción futura.
- Aceptación de la figura del psicólogo desde los distintos colectivos que participan en la actividad deportiva.
- Inicio en la percepción de indisolubilidad entre el desarrollo personal y el desarrollo deportivo, siendo este el factor que permite el aumento en la calidad de la práctica deportiva.
- Desarrollo máximo de los diferentes beneficios de la evaluación continua de las necesidades psicológicas del deportista, entrenador o cuerpo directivo.
- Definición adaptada y redefiniciones necesarias en cuanto a los objetivos de entrenamiento psicológico según características personales y de las situaciones acontecidas, y en función de las posibilidades marcadas por el entorno.
- Concienciación de la necesidad de un mayor conocimiento del área psicológica de su deporte y de los mecanismos de influencia, teniendo en cuenta la visión y las necesidades de las edades en las que se esté trabajando.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Buceta, J.M. (1998). *Psicología del Entrenamiento Deportivo*. Madrid: Dykinson.
- Cernuda, A. (1998). Problemas psicológicos en deportistas y artistas de alto nivel. *II Congreso Iberoamericano de Psicología*. Madrid.
- Cruz, J.; Boixadós, M.; Torregrosa, J. y Mimbreno, J. (1996). ¿Existe un deporte educativo? Papel de las competiciones deportivas en el proceso de socialización del niño. *Revista de Psicología del Deporte*, 9-10, 11-132.
- Garcés de Los Fayos, E.J. (en prensa). *Burnout en Deportistas*. Valencia.
- García, J. y Llames, R. (1995). Algunas consideraciones prácticas sobre el modelo de programación psicológica. *V Congreso Nacional de Psicología de la Actividad Física y el Deporte*. Valencia.
- González de la Torre, L.E.; González, J. y Lozano, F.J. (2002). Papel de la psicología de la actividad física y el deporte en edades tempranas: cuestiones fundamentales. En A. Olmedilla, E.J. Garcés de Los Fayos y G. Nieto: *Manual de Psicología del Deporte*, Murcia: Diego Marín.
- González, J.L. (1996). *El Entrenamiento Psicológico en los Deportes*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Larumbe, E. (1996). Variables psicológicas implicadas en la rehabilitación de lesiones deportivas. *Revista Psicología del Deporte* (En red), num. 9-10. Disponible en [www.psicodeporte.com](http://www.psicodeporte.com)
- Llames, R. (1994). Planificación de objetivos psicológicos en una escuela deportiva: experiencia en fútbol tecnificación. *Apunts*, 35, 15-20.
- Loehr, J.E. (1990). *El Juego Mental*. Madrid: Tutor.
- Olmedilla, A. (1998). Intervención psicológica en fútbol base: hacia un desarrollo integral del joven futbolista. *El Entrenador de Fútbol Español*, 78.
- Olmedilla, A. (2002). Programas de intervención psicológica en contextos deportivos. En A. Olmedilla, E.J. Garcés de Los Fayos y G. Nieto: *Manual de Psicología del Deporte*, Murcia: Diego Marín.
- Olmedilla, A. y Nieto, G. (1998). Intervención psicológica en deportistas de iniciación: una experiencia en fútbol base. *VII Congreso Andaluz de Psicología de la Actividad Física y el Deporte*. Granada.
- Riera, J. (1989). *Fundamentos del Aprendizaje de la Técnica y de la Táctica Deportivas*. Barcelona: INDE.
- Rodríguez, M.C. (2000). Entrenamiento psicológico para futbolistas. *I Congreso Mundial de Postgrados en Medicina del Deporte*, Bogotá.
- Ruiz, A. (1999). *Entrenadores de Fútbol en Internet: Curiosidades* (En Red). Disponible en [www.entrenadores.8m.com](http://www.entrenadores.8m.com)
- Thorpe, R.; Bunker, D. y Almond, L. (1986). *Rethinking Games Teaching*. Loughborough: Loughborough University of Technology.
- Valdés, H.M. (1996). *La Preparación Psicológica del Deportista*. Barcelona: Inde Publicaciones.
- Vealey, R.S. (1986). Conceptualization of sport confidence and competitive orientation: preliminary investigation and instrument development. *Journal of Sport Psychology*, 8.
- Vives Benedicto y Garcés de Los Fayos (2002). Intervención y entrenamiento psicológico en un equipo de fútbol infantil. *III Congreso Internacional de Educación Física e Interculturalidad*. Cartagena.
- Weinberg, R. y Gould, D. (1996). *Fundamentos de Psicología del Deporte y el Ejercicio Físico*. Barcelona: Ariel Psicología.
- Williams, J. (1991). *Psicología Aplicada al Deporte*. Barcelona: Martínez Roca.