

Departamento de psicología del club Atlético de Madrid: filosofía,
programación y desempeño profesional en el fútbol base

Department of Psychology of Club Atlético de Madrid: Philosophy
and Performance Management Program in Grassroots

Departamento de psicología do Clube Atlético de Madrid: filosofia,
programação e desenvolvimento profissional no futebol base

Alejo García-Naveira Vaamonde y Pilar Jerez Villanueva

Centro de Estudios e Investigación (CEI), Club Atlético de Madrid.

Resumen: Partiendo desde una etapa de integración del trabajo psicológico dentro de la cultura del club, se presenta la filosofía, programación y desempeño profesional del Departamento de Psicología del Club Atlético de Madrid en el Fútbol Base. Los objetivos principales del club son que los jugadores lleguen al fútbol profesional y obtengan un futuro prometedor en la vida tras su retirada o abandono deportivo. El proyecto está centrado en las personas, dentro de las metas del equipo y del club. Se busca tanto el desarrollo personal como el talento deportivo de los jugadores desde una perspectiva global del mismo (física, técnica, táctica y psicológica). Para realizar esta labor, se aborda al amplio colectivo que compone la población deportiva como son los jugadores, padres, técnicos deportivos, directores, coordinadores y servicios médicos. Las funciones que se llevan a cabo son de asesoramiento, orientación, formación, evaluación, intervención e investigación dentro de este contexto. El repertorio de actuación se centra principalmente en el entrenamiento psicológico, el aprendizaje y la formación-educación.

Palabras clave: Fútbol profesional, desarrollo personal y desarrollo del talento deportivo.

Abstract: Starting from a stage of integration of psychological work within the culture of the club, is presented the philosophy, planning and professional performance of the Department of Psychology Club Atlético de Madrid at the Grassroots. The main objectives of the club are to allow football players to get to professional football and achieve a promising future after withdrawal or drop-out. The project focuses on people within the team's and club's goals. It seeks both personal development and sporting talent of the players from a global perspective (physical, technical, tactical and

psychological). To make this work, it addresses the broad community that makes up the sporting group such as sports players, parents, sports technicians, directors, coordinators and medical services. The functions performed are advisory, guidance, training, evaluation, intervention and research within this context. The repertoire of action focuses primarily on the psychological training, learning and formation-education.

Key words: Professional football, personal growth and development of sporting talent.

Resumo: A partir de uma fase de integração do trabalho psicológico na rotina do clube apresenta-se uma filosofia de programação e desenvolvimento profissional no departamento de psicologia do clube atlético de Madrid no futebol base. Os principais objetivos do clube são a chegada dos jogadores ao futebol profissional e obtenção de um futuro melhor na vida após a retirada ou abandono do esporte. O projeto se centra nas pessoas dentro das metas do time e do clube buscando tanto o desenvolvimento pessoal como o talento esportivo desde um ponto de vista global (físico, técnico, tático e psicológico). Para a realização deste trabalho conta-se com um grande grupo que compõe a população esportiva como os jogadores, pais, treinadores esportivos, coordenadores, diretores e serviço medicam. As funções que se tem são de consultoria y assessoramento, orientação, formação, avaliação, intervenção e pesquisa dentro deste ambiente. O repertorio de atuação se centra principalmente no treinamento psicológico, aprendizagem e formação- educação.

Palavras chaves: Futebol profissional, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento do talento

Introducción

El presente trabajo es un resumen del ejercicio del Departamento de Psicología del Club Atlético de Madrid en el Fútbol Base desde la temporada 2000/2001 hasta la temporada 2010/2011. Queremos compartir nuestra labor con el resto de psicólogos, técnicos deportivos y demás profesionales del área, con el objetivo de que pueda servir de referente para futuros trabajos o la mejora de la profesión.

Este desarrollo profesional lo hemos dividido en tres etapas: 1) Inserción (introducción en el club y primeras experien-

cias); 2) Implementación dentro de la estructura deportiva y funcionamiento mantenido en el tiempo (integración del trabajo psicológico dentro de la planificación general del club durante varias temporadas) y 3) Transformación cultural (la Psicología como parte de la metodología de trabajo y valores del club). En la actualidad, nos encontramos en este tercer nivel, con los objetivos de seguir aprendiendo, progresando y buscando la excelencia en nuestra labor.

El trabajo que se presenta a continuación parte del amplio

proceso que hemos experimentado, en el que previamente queremos comentar algunos aspectos que creemos que son de interés para el desarrollo del mismo. Partiendo de Cantón (2010) destacamos:

- La formación especializada del psicólogo en el área de Psicología del Deporte y su continua actualización (reciclaje) para el desempeño profesional.
- El desarrollo de las capacidades personales implicadas en el ejercicio efectivo de la profesión (comunicación, trabajo en equipo, disciplina, organización...).
- La integración del conocimiento científico en la práctica profesional.
- La consideración de la Psicología del Deporte como un campo genérico que engloba otras subespecialidades que dan lugar a nuevas posibilidades y un amplio repertorio de actuación profesional (entrenamiento psicológico, aprendizaje, educación...).
- Otros aspectos a tener presente son:
- La mejora del desarrollo profesional a través de las experiencias positivas e intervenciones eficaces.
- Y el error y los fallos como reflexión y análisis desde un modelo comprensivo de los fracasos en Psicología del Deporte (Jara y Garcés, 2010).

Partiendo desde esta perspectiva y aprendizaje, en el presente artículo, se expone la filosofía, programación y desempeño profesional del Departamento de Psicología del Club Atlético de Madrid en el Fútbol Base.

Filosofía y principios básicos

Aunque en cada temporada solemos tener una participación puntual con los jugadores y cuerpo técnico del primer equipo, nuestra estructura y acciones están centradas en las categorías inferiores del club (Fútbol Base), desde la categoría benjamín (7-8 años) hasta el segundo equipo (2ª división "b"). A pesar de ello, los principios básicos que rigen nuestra intervención son los mismos, adaptados en función de las diferencias individuales de los jugadores (edad, categoría deportiva...), situaciones (entrenamiento, competición...) y requerimientos (formación, rendimiento...).

El proyecto deportivo del Fútbol Base, parte de una "filosofía centrada en las personas". Los pilares que sustentan nuestras acciones son: "el jugador es el proyecto", "la potencialidad del jugador", "el jugador-persona", "el jugador-pensante", "el jugador integral", "el entrenamiento-formación interna y externa" y "el entrenador es el líder".

- *El jugador es el proyecto:* muchas veces se habla de equipos campeones en categorías inferiores (visión global), aunque al final son algunos jugadores los que llegan al fútbol profesional y no el bloque (visión específica). Por tanto, el foco hay que centrarlo más en el jugador

que en el equipo, analizar sus fortalezas, debilidades, frenos, etc., y desarrollar un proyecto deportivo del jugador integrado dentro de la dinámica y necesidades del equipo y club.

Además, los jugadores que llegan al fútbol profesional no siempre han integrado equipos campeones de liga. Algunos han participado en competiciones igualadas durante su adolescencia (estar en la mitad de tabla de la clasificación, entre los 5 primeros o luchando por el título) o inclusive han vivido algún descenso de categoría. Estos aspectos pueden estar relacionados con el desarrollo de determinadas variables psicológicas que favorecen el rendimiento deportivo como la fortaleza mental.

A pesar de ello, de alguna forma, los jugadores que llegan a la élite sí han tenido situaciones de éxito a nivel individual y/o de equipo (históricamente han tenido un buen rendimiento, han ganado más partidos que perdidos o han sido reforzados conductualmente con cierta frecuencia). Esta trayectoria positiva puede estar vinculada con el desarrollo de la auto-eficacia y una expectativa positiva de resultado.

- *La potencialidad del jugador:* cada jugador tiene un talento a descubrir o desarrollar. Hay que creer en el jugador, y sobre todo, ver sus posibilidades, lo que puede llegar a ser en el futuro más allá de su conducta actual. El objetivo es no restarle en su potencialidad con pensamientos como "no vale", "no sabe" o "no quiere". Es el jugador el que realmente importa y las personas que están alrededor son "facilitadores" para ayudarle a sacar lo mejor de si mismo.
- *El jugador-persona:* consideramos al jugador de fútbol como un "todo", donde "deportista y persona son únicos e indivisibles". Comprendemos que una formación sólida en valores, hábitos saludables y un desarrollo intelectual y no sólo deportivo, son el complemento idóneo para que el deportista explote todas sus cualidades y tenga una mayor probabilidad de éxito deportivo, con su consiguiente beneficio personal. La imagen de cómo es la persona se proyecta en el terreno de juego, por lo que nuestros esfuerzos van encaminados a cuidar los aspectos deportivos y humanos de nuestros jugadores (Roffé y Bracco, 2003).
- *El jugador-pensante:* el jugador de fútbol, a lo largo de su carrera deportiva, tiene que interpretar, tomar decisiones y dar respuesta a múltiples situaciones, tanto del ámbito personal como deportivo. En función de los resultados obtenidos en este proceso, el deportista se acercará más o menos a sus objetivos. Por ello, queremos jugadores formados, con conocimiento, que sean capaces de dar respuesta a los acontecimientos que les ofrecen la vida y el deporte. La perspectiva que plan-

teamos a nuestros jugadores es la de descubrir, darse cuenta, aprender y tomar sus propias decisiones. Y para ello, exponemos al jugador ante diferentes situaciones para que pueda desarrollarse (tareas programadas a resolver durante el entrenamiento, demandas de la competición, experiencias y responsabilidades de la vida extradeportiva de cada jugador...).

En relación a esta idea, se encuentra la importancia del comportamiento autónomo del deportista, asociado positivamente a la autonomía, la motivación intrínseca y el disfrute (Moreno, Cervelló, Marcos y Martín, 2010).

- *El jugador-integral*: consideramos al deportista como una unidad funcional (emocional, cognitiva, social, fisiológica y comportamental) que necesita de una atención y entrenamiento global para obtener su máximo rendimiento (Morilla, Pérez, Gamito, Gómez, Sánchez y Valiente, 2003). En este sentido, se requiere una formación y entrenamiento en diferentes áreas del funcionamiento del deportista (física, técnica, táctica y psicológica), así como del cuidado y mejora del bienestar del mismo.
- *El entrenamiento-formación interna y externa*: creemos en el “día a día” como una oportunidad de desarrollo que se concreta en estos dos ámbitos de actuación. Por un lado, el Entrenamiento-Formación Interna (EFI), hace referencia a los entrenamientos que se dan en el propio terreno de juego y actividades o servicios que se realizan dentro del programa de preparación deportiva (talleres formativos, dinámicas grupales, entrenamiento psicológico...) que promueven el aprendizaje, mejora y crecimiento integral de los jugadores.

Por otro lado, el Entrenamiento-Formación Externa (EFE), implica a las acciones y acontecimientos que se producen fuera de los terrenos de juego (colegio, ocio, familia...), que complementan y contribuyen a una mejor EFI. Muy próximo a este concepto está el llamado “entrenamiento invisible”, que hace referencia a los cuidados del deportista que no se dan en el propio entrenamiento y competición (hábitos alimenticios, saludables, de descanso...), pero que afectan directamente en ellos (rendimiento).

Tanto el EFI como el EFE cumplen una importante labor en la preparación y adaptación del deportista ante una serie de demandas deportivas (control del estrés, velocidad del juego, necesidades técnico-tácticas...) y extra-deportivas (gestión personal, hábitos saludables...), en la que el objetivo es la adaptación (transferencia) de lo entrenado (EFI + EFE) a la competición.

- *El entrenador es el líder*: no sólo en la planificación y gestión deportiva, sino también, en la parcela humana de sus jugadores. El entrenador trasciende de lo pura-

mente deportivo y llega a la persona. Desde este punto, el entrenador lidera al jugador en su desarrollo personal y deportivo.

Partiendo de los aspectos anteriormente mencionados y como fruto de años de experiencia e investigación, la sección de Fútbol Base ha desarrollado un Programa Integral Deportivo (PID) para potenciar las cualidades humanas y deportivas de sus jugadores.

El PID está constituido por una metodología de trabajo centrada en cuatro áreas: 1) la actividad deportiva, 2) la familia y relaciones sociales, 3) la actividad académica y 4) la formación y educación (ver Figura 1). Cada una de estas áreas posee unos responsables y gestores (padres, colegios, entrenadores...), aunque es el propio club quien los lidera a través del Departamento de Psicología (comunicar, coordinar, incentivar...). Entendemos que estos pilares, son la base de un futuro prometedor tanto personal como deportivo.

Figura 1. Áreas del Programa Integral Deportivo (PID)



Objetivos generales del PID

El PID parte de unos objetivos generales que desembocan en un programa o plan de acción específico (ver apartado posterior). Entre ellos destacamos:

- Formar a jugadores para llegar y mantenerse en el fútbol profesional.
- Optimizar el rendimiento del jugador y equipo
- Desarrollo de jugadores competitivos para el deporte.
- Desarrollo de jugadores competentes para la vida.
- Que tanto los jugadores que llegan al fútbol profesional como los que no, estén preparados (madurez y formación) para cuando abandonen el club o el deporte.
- Crear un sentimiento de pertenencia al club entre los jugadores.
- Desarrollo personal y/o profesional de las personas implicadas en el trabajo con los jugadores (dirección deportiva, técnicos deportivos, padres...), principalmente en tres parcelas: conocimiento, actitudes y gestión

de personas.

- Renovar el proyecto para adelantarnos a lo que viene en el futuro del alto rendimiento, innovar y ser constante en las acciones (continuidad).
- Analizar y definir áreas de mejora (humanas y recursos). Gestionar necesidades.
- Ser una de las mejores canteras del mundo. Un modelo de trabajo de referencia.

Nuestro rol

El Departamento de Psicología lo definimos como un equipo de trabajo compuesto por psicólogos especializados en Psicología del Deporte e integrado en el organigrama deportivo del club (ver Figura 2). Partiendo de una perspectiva profesional especializada (Cantón, 2010), nuestra labor se centra en dar respuesta a las diferentes necesidades cognitivas, emocionales y conductuales de la amplia población deportiva que integra el club. Por tanto, desde un plan de acción global, el departamento ofrece un servicio (evaluación, intervención, asesoramiento, orientación y formación) centrado en los jugadores, padres, técnicos deportivos, servicios médicos y la dirección deportiva (Rivas y Aragón, 2003; Vives y Garcés, 2003) para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos por el club a nivel individual, de equipo e institucional.

Figura 2. Organigrama deportivo del Fútbol Base del Club Atlético de Madrid



Para ello, realizamos una labor de psicólogo de “chándal” (Roffé, 2007), tanto desde la utilización de indumentaria deportiva (hemos observado una mayor integración en el ámbito frente a otros momentos que no la utilizábamos), como de la observación y recogida de información real del comportamiento del deportista desde los entrenamientos y las competiciones (García-Naveira, 2010). Partiendo de la elaboración de diseños observacionales (Anguera, Blanco, Hernández y Losada, 2011), los datos recogidos representan un material de trabajo dentro del programa de intervención, asesoramiento y orientación de las personas implicadas (Ortega, Cárdenas, Puigserver y Méndez, 2005).

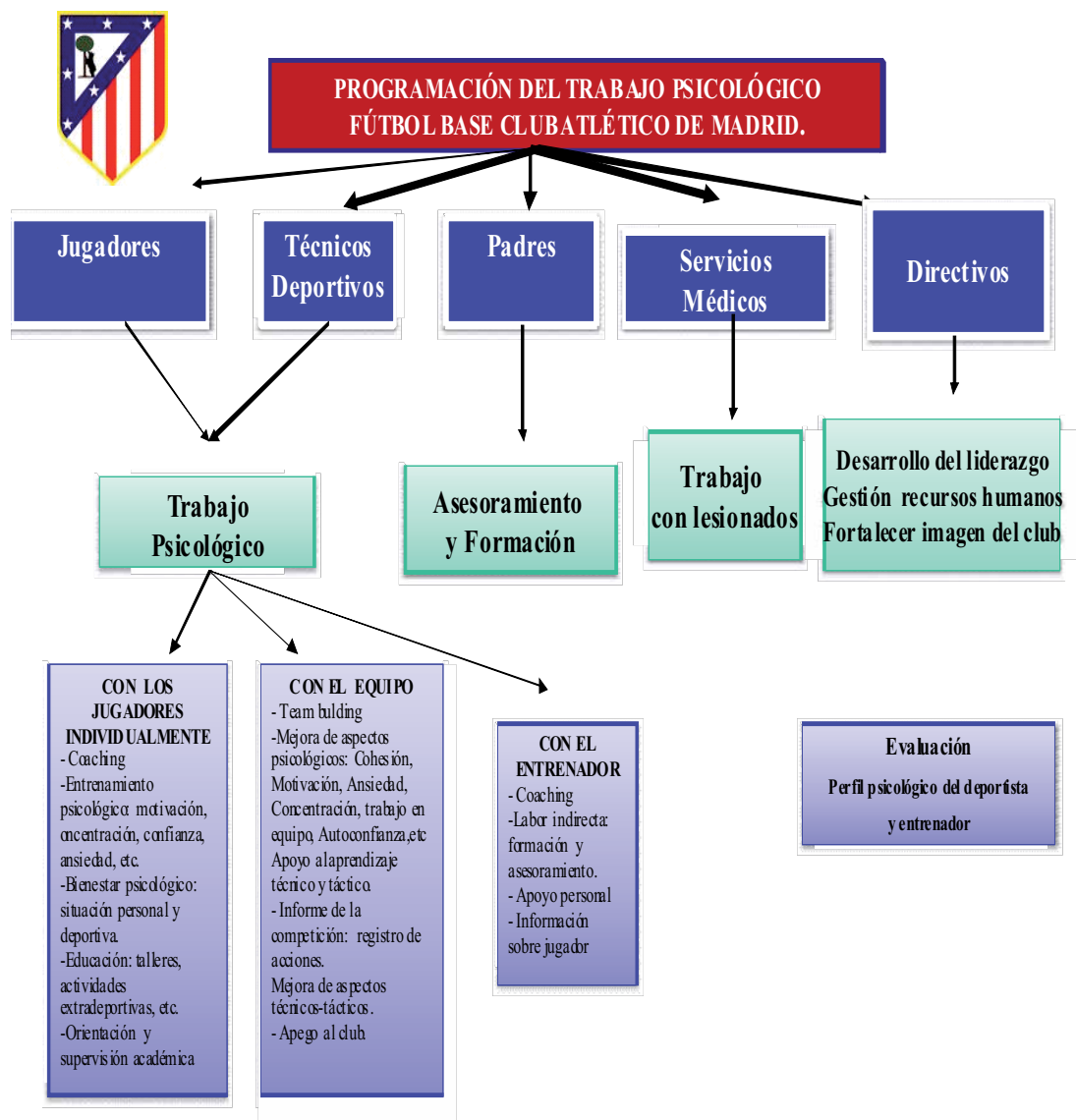
Contenidos del plan de actuación

El programa de actuación está constituido por un enfoque de intervención en general más generativo y amplificador de recursos que paliativo y correctivo (Jara y Garcés, 2010). Un plan de trabajo basado en acciones positivas para inducir el aprendizaje, el cambio y la mejora.

Las acciones parten de unos objetivos previos establecidos por la dirección deportiva, los diferentes departamentos del club y la interdisciplinariedad entre los profesionales. Destacamos la necesidad de una planificación conjunta, la difusión de dicha programación y coordinación de acciones (García-Naveira, 2010).

Con el fin de contribuir a los objetivos anteriormente citados, las actividades y servicios planificados se dirigen a los distintos colectivos que integran el Fútbol Base (ver Figura 3). A continuación se describen estos y otros aspectos.

Figura 3. Programación del trabajo psicológico del Fútbol Base del Club Atlético de Madrid



a) Actividades dirigidas a jugadores:

Como se ha establecido en la filosofía y objetivos generales, el jugador es el “valor” del club y nuestra función está centrada en una acción directa hacia él, partiendo de la base de que el rendimiento deportivo es multifactorial, con factores controlables (físico, técnico-táctico y psicológico) y no controlables (árbitro, rival, etc.). Por tanto, nuestra labor consiste en contribuir a la optimización de las variables propias del deportista y prepararlo para hacer frente a los factores externos del mismo.

Además, hay que señalar que, aunque se presenta una vi-

sión global de actuación, desde una perspectiva aplicada, las acciones están orientadas en función de los factores madurativos y evolutivos de los deportistas (García-Naveira, Ruiz y Pujals, 2011; Perez y Llames, 2010). Los bloques de trabajo se agrupan en función de las categorías de edad deportiva: 1) benjamines y alevines (8-11 años), 2) infantiles y cadetes (12-15 años), 3) juveniles (16-18 años) y 4) adultos (+ 18 años).

Algunos objetivos específicos del trabajo con los jugadores son: el desarrollo integral del jugador para llegar al fútbol profesional (deportivo, personal y académico), auto-conocimiento (análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades), la adquisición de hábitos saludables (descanso,

alimentación...), contribuir a que adquirieran una sólida educación en valores (respeto, compromiso, responsabilidad...) y el entrenamiento psicológico. A continuación se abordan algunas acciones para conseguir dichos objetivos:

a.1. Evaluación Psicológica: el proceso de evaluación tiene como objetivo tratar de identificar la conducta objeto de estudio en las diferentes variables de respuesta así como aquellas que las mantienen o controlan (González, 2010). Se trata de aportar una serie de datos para conocer al deportista conductualmente y/o como acción dentro de un proceso de intervención (Roffé, 2009). Esta información se puede gestionar con el deportista, entrenador, la dirección deportiva y familia, desde el cumplimiento del código deontológico.

Al valorar a los deportistas lo hacemos desde una perspectiva global, no centrada sólo en el rendimiento. Para llevar a cabo este cometido, contemplamos en la evaluación dos grandes conjuntos de variables: personales (psicológicas, deportivas y orgánicas) y ambientales (deportivas y extradeportivas) (ver Ezquerro, 2008). Por ejemplo, rasgos de personalidad (estabilidad emocional, responsabilidad, optimismo...), habilidades psicológicas (motivación, concentración, control de la ansiedad...), hábitos saludables (alimentación, descanso...), situación y marcha académica (calificaciones, planificación, horas de estudio...), situación deportiva (titular, suplente o no convocado, contenidos de entrenamientos...), núcleo familiar (estado civil de los padres, ambiente familiar...), entre otras. Además, aplicamos una complementariedad de diversos instrumentos (test y cuestionarios, entrevistas, observación, sociogramas...) para una correcta evaluación de los aspectos psicológicos y asociados (González, 2010).

a.2. Atención personal y deportiva. Como se ha visto en el apartado de evaluación, al recibir a un deportista, se busca atender las diferentes demandas que pueda tener, tanto en su vertiente personal (bienestar, problemas personales, familiares...) como deportiva (mejora del rendimiento, lesión, conflictos interpersonales...) (García-Naveira, 2010). En este sentido, se ofrece un servicio de desarrollo personal y del talento deportivo. Algunas acciones son:

- Planificación y asesoramiento deportivo-personal. Persigue como objetivo fundamental ofrecer información y orientación en materia psicológica relacionada con la actividad deportiva (p.ej. rendimiento) y aspectos de la vida extradeportiva del deportista (p.ej., gestión del tiempo libre).
- Psicología Clínica aplicada al deporte. El deporte de competición puede ser fuente de ansiedad y estrés, entre otros posibles trastornos o patologías psicológicas (López, 2005). Por tanto, el objetivo de intervención se centra en abordar estas cuestiones, derivando a otros profesionales especializados cuando encontramos casos que se exceden de nuestro conocimiento (p.ej., problemas sexuales de pareja).

- Proceso de Coaching. El *coaching* es una estrategia de intervención psicológica que potencia y desarrolla las capacidades de los deportistas o equipo para lograr que sus relaciones sean fructíferas, sus acciones más eficaces y que todo ello se traduzca en la consecución de metas y objetivos concretos y extraordinarios (García-Naveira, 2011a).
- Entrenamiento psicológico para la mejora del rendimiento. Desde una perspectiva de intervención multi-componente y teniendo en cuentas las posibles diferencias individuales (edad, situación deportiva, momento de la temporada...) (Ezquerro, 2008), se prepara a nivel psicológico a los jugadores para mejorar el rendimiento deportivo. Por ejemplo, control de la activación + visualización + establecimiento de metas + autodiálogo.
- Orientación, asesoramiento e intervención académica. Durante la temporada, nos encontramos con diferentes situaciones académicas como bajo rendimiento, fracaso escolar, el no tener claro el qué estudiar en el futuro, etc. El objetivo es paliar este déficit y mejorar la situación académica de los jugadores. En esta área de trabajo, queremos destacar tres aspectos:

Desde que se ha introducido el PID (temporada 2006/2007), se ha reducido en un 30% el fracaso escolar. En la actualidad, nos encontramos dentro de la media de aprobados-suspensos del resto de la sociedad española. Antiguamente, el fútbol era un problema añadido para estudiar (compaginar horarios, motivaciones, cansancio...) y ahora los estudios son una motivación, un estilo de vida y un requisito por parte del club.

La formación académica ofrece unos beneficios para el deportista tanto para el presente como para el futuro. Por un lado, para el presente, le da un cierto equilibrio y estabilidad (no todo es fútbol), ayuda a tener un mayor orden en su vida, se adquieren valores (disciplina, constancia, superación, trabajo...), contribuye al desarrollo cognitivo (concentración, capacidad analítica y comprensión), entre otras. Por otro lado, para el futuro, ofrece una mayor posibilidad de integración laboral. Este aspecto es importante ya que la probabilidad de llegar al fútbol profesional es muy baja. En el mejor de los casos, estadísticamente, sabemos que el 92% de los jugadores de las categorías inferiores no llegan al fútbol profesional.

a.3. Formación personal y deportiva.

Como se ha ido comentando en el presente texto, la formación es uno de los pilares básicos del éxito personal y deportivo (García-Naveira, 2010). El desarrollo cognitivo, el aprendizaje de habilidades psicológicas para hacer frente a la competición, el estructurar el día y la semana con actividades, relacionarse con otras personas fuera del ambiente deportivo, llevar una vida equilibrada en cuanto a hábitos, etc., son sinónimos de "bienestar psicológico" y "preparación mental" para la competición. Algunas de las actividades para ello son:

- Seguimiento académico: revisión y seguimiento de notas de los jugadores, con la colaboración de los entrenadores y padres, para supervisar, analizar y colaborar en la buena marcha académica de los jugadores.
- Sala de estudio: apoyo académico para los jugadores. La sala, que se encuentra en las mismas instalaciones deportivas, está gestionada por nuestro departamento y suele ser utilizada antes o después de los entrenamientos por los deportistas.
- Creación de una cartera de estudios, donde poder ofrecer salidas académicas a nuestros jugadores (cursos, módulos, carreras...). Por ejemplo, en colaboración con el Ayuntamiento de Majadahonda, 15 jugadores de tercera división y juvenil división de honor, han realizado cursos formativos (monitor de tiempo libre, nutrición...) durante la temporada pasada.
- Desarrollo de talleres formativos: se organizan diferentes talleres formativos con el objetivo de complementar la formación de los jugadores del Fútbol Base: valores y deporte, organización del tiempo, técnicas de estudio, drogas y deporte, educación sexual, etc.
- Formación psicológica para la competición: el objetivo es facilitar y desarrollar el aprendizaje de habilidades psicológicas para afrontar la competición (Ponce, 2011). Para ello, se organizan talleres formativos orientados al aprendizaje y mejora de estos aspectos (técnicas de motivación, control de la ansiedad, concentración...).
- Desarrollo de un programa de despedida, para jugadores y familias que no continúan en el club.

Colaboración en la organización y funcionamiento de la residencia, así como del bienestar de los jugadores (jóvenes que son de fuera de Madrid y viven en la residencia del club).

b) Actividades con equipos:

Atención específica requiere el trabajo dirigido a equipos o plantillas, entendidos éstos como grupos con dinámicas propias, con configuraciones concretas y con objetivos particulares (Gil, 1999). El objetivo es formar y desarrollar equipos de alto rendimiento o éxito (Giesenow, 2009).

La metodología aquí empleada se especializa, dirigiéndose básicamente a la *construcción del equipo* (cohesión, valores, estatus y roles) y a fortalecer las cualidades válidas para la *dirección* (liderazgo) y el *trabajo en equipo* (cooperación, sacrificio, distribución de las tareas, sentimiento de pertenencia y cariño al club...).

Para ello, se elabora un plan de acción (que parte de una evaluación inicial de la estructura del equipo) para la construcción y mejora del rendimiento de los equipos. Algunas de estas estrategias están organizadas y planificadas como base durante distintos momentos de la temporada (p.ej., pre-temporada), mientras que otras se aplican en momentos pun-

tuales como intervención, en función de las necesidades de los equipos (rendimiento, clasificación...). La línea de trabajo del psicólogo con el equipo se realiza de forma directa (con los propios jugadores) e indirecta (preparación del entrenador para que éste intervenga en el grupo) (Buceta, 1998). Algunos ejemplos son:

- *El asesoramiento al entrenador* para que éste gestione a nivel psicológico (concentración, confianza, cohesión, establecimiento de objetivos, atribución de la victoria y la derrota) al equipo (García-Mas y Rivas, 2001).
- *Actividades de outdoor para jugadores y profesionales del Fútbol Base*: se organizan actividades extradeportivas, con los objetivos de evaluar al equipo, mejorar la cohesión, la convivencia entre los jugadores de los diferentes equipos, formar en valores, etc. Por ejemplo, la organización de una jornada de entrenamiento en la sierra del municipio de Cercedilla durante la pre-temporada, en el cual los equipos tenían diferentes actividades a desarrollar como la preparación física en un medio natural (3 horas de senderismo), actividades de ocio (piscina y almuerzo) y dinámicas grupales (trabajo en equipo, cohesión, comunicación...).

c) Actividades dirigidas a entrenadores:

Los objetivos básicos que se establecen son el desarrollo personal y profesional del entrenador, ya que es el principal gestor de los deportistas. Este rol es muy relevante, especialmente cuando tratamos con niños y jóvenes (Pérez y Llames, 2010). Trabajamos para que los entrenadores sean líderes de sí mismo (un ejemplo a seguir) y de los jugadores. Que su desempeño trascienda de lo puramente deportivo y lleguen a la persona, liderando las diferentes áreas del jugador (rendimiento deportivo, vida personal, estudios...). También es importante que los entrenadores generen contextos de aprendizaje y fomenten la autonomía del jugador (auto-liderazgo). Para estos y otros aspectos, algunas de las acciones que realizamos con los entrenadores son:

- Coaching individual: proceso de desarrollo personal y profesional del entrenador.
- Asesoramiento y Orientación: brindar información y orientación a nivel psicológico del jugador y/o equipo.
- Seminario para técnicos deportivos: considerando la trascendencia del comportamiento de los entrenadores en la condición psicológica de sus deportistas, resulta importante el desarrollo de habilidades psicológicas que les ayuden a intervenir convenientemente (Mendoza, Izquierdo, Rodríguez y Ruiz, 2007). Este aspecto tiene una doble vertiente (Buceta, 1998):
- Habilidades que puedan ayudarles a influir positivamente, en la condición psicológica de sus deportistas (habilidades interpersonales, dominio de técni-

cas psicológicas pertinentes, como la entrevista, los registros observacionales, el análisis conductual, las técnicas operantes, el modelado, el establecimiento de objetivos, la solución de problemas, la toma de decisiones y la manipulación de condiciones ambientales).

- Habilidades que le permitan autorregular su propio estado psicológico; de manera que pueda rendir al máximo de sus posibilidades, en sus distintos cometidos de su trabajo como entrenador (control de la ansiedad-estrés, auto-motivación, control estimular...).
- Reuniones periódicas con técnicos deportivos, con el fin de intercambiar información y opiniones sobre el funcionamiento individual y colectivo de los jugadores, y por tanto, que exista una comunicación fluida entre las partes.
- Integración del entrenamiento psicológico del jugador a través de la estructura, contenido y gestión de los entrenamientos con el objetivo contribuir a la mejora psicológicamente del jugador (García-Naveira, 2010). Para ello, se participa en la planificación técnica de la temporada, aportando aspectos que potencien la preparación psicológica de los deportistas (crear situaciones de presión, ejercicios competitivos...) y gestión de los mismos (p.ej., aplicación de refuerzos y castigos).
- Evaluación psicológica del entrenador, con el objetivo de valorar la cercanía o no de sus competencias psicológicas y el perfil óptimo del entrenador desarrollado por el club. Además, dicha información servirá como punto de partida para mejorar los puntos débiles detectados en cada entrenador.

d) Asesoramiento y formación a padres:

El papel de los padres y otros significativos (tutores, familiares...), es un elemento capital para el desarrollo de la excelencia en el deporte base, así como la situación familiar dentro del deporte profesional (García-Naveira, 2010). El objetivo principal es que los padres contribuyan de forma positiva a la formación integral de sus hijos y que sus acciones se integren dentro del marco de actuaciones establecido por el club. Los padres deben ser líderes de sí mismo y de sus hijos.

En la línea sugerida por Peris (2008), la mejor intervención es la prevención, es decir, evitar que se produzcan (antes de que ocurran) comportamientos inadecuados. Algunos aspectos a tener presente son la transmisión de normas de funcionamiento (p.ej., delimitar pautas de comportamiento de los padres), protocolos de actuación (p.ej., qué hacer cuando el jugador está enfermo), ofrecer información de la organización en sí (fechas, horarios de los torneos...), estrategias de atención (responsables, lugar, horarios...), etc. Para ello,

realizamos acciones como:

- Formación, Orientación y Asesoramiento (FOA) con los padres, en cuanto a las relaciones con sus hijos, entrenadores y directivos, el comportamiento en las competiciones y su “papel” en la educación y formación académica de su hijo. Durante el año, realizamos diferentes sesiones informativas y atendemos a las familias de forma personalizada para abordar estos y otros aspectos.
- Intervención: estrategias relacionadas con la modificación, mantenimiento y mejora de las conductas de los padres en relación a sus hijos.
- Talleres formativos: durante la temporada organizamos jornadas para contribuir a la formación de los padres en temas como educar en valores, hábitos alimenticios para el alto rendimiento, cuidados médicos, etc. Para este apartado, contamos con la colaboración de la Fundación del Club Atlético de Madrid, que de forma eficiente nos ayudan a gestionar estas actividades y a buscar profesionales de primer nivel que realicen esta labor.
- Publicaciones: guías informativas prácticas, desde distintos ámbitos, para orientar a los padres sobre cómo tienen que actuar para beneficiar al máximo a sus hijos en el deporte que practican.

e) Colaboración con el área médica:

Es sabido que determinados factores psicológicos como el estrés pueden facilitar que se produzcan lesiones, retrasar los periodos de recuperación y hacer más incierta la vuelta a la actividad deportiva (Buceta, 1998; Ortín, Garcés y Olmedilla, 2010). En esta área, tenemos una valiosa labor de colaboración con los médicos y demás profesionales de la salud en materia de prevención, recuperación y evitación de recaídas en lesiones deportivas (Olmedilla, 2005). Para ello, junto a los médicos y fisioterapeutas, se realiza una labor de apoyo anímico de lesionados, manejo del dolor, bienestar psicológico, intervención sobre la “huella psíquica” de la lesión, orientación y asesoramiento psicológico, adherencia a la rehabilitación, etc.

f) Colaboración con la dirección deportiva

Los objetivos establecidos en este apartado van encaminados a la mejora del rendimiento y desarrollo social, económico y deportivo de la organización (Sánchez-Gombau y Sánchez, 2010). Las tareas van orientadas a colaborar en la gestión de la dirección deportiva y la organización y el desarrollo de los recursos humanos de la institución (Sánchez-Gombáu y Cantón, 2008). Las poblaciones a intervenir son el director deportivo, coordinador, entrenadores y jugadores. Algunas funciones básicas que desarrollamos son:

- Evaluación y orientación del personal: se define como las acciones para la mejora cuantitativa de los recursos humanos, desde el punto de vista del club y desde el punto de vista del individuo en cuanto a mejorar y orientar su cualificación e idoneidad. Incluye aspectos tales como: análisis de los requerimientos del puesto de trabajo, evaluación de condiciones específicas, etc. Cabe señalar que no intervenimos en la captación (fichajes) de jugadores o entrenadores, aunque entendemos que es un área a conquistar por parte de los psicólogos del deporte, ya que contamos con recurso de evaluación psicológica que pueden complementar a los procedimientos ya habituales (médicos, ojeadores, pruebas físicas...) de predicción del comportamiento o rendimiento (García-Naveira, 2011b).
- Formación y desarrollo del personal: se define como el planteamiento, dirección, gestión y ejecución de planes para la mejora cualitativa de los recursos humanos a través de la sistematización de acciones normativas y programas de cualificación en el club. Incluye aspectos tales como: análisis de necesidades formativas, formación en las áreas detectadas de mejora, seguimiento y evaluación de las conductas de mejora, etc.
- Coaching Ejecutivo: hace referencia al proceso de desarrollo personal y profesional de la dirección y coordinación deportiva. Un apartado importante en esta línea de trabajo es la mejora del estilo de liderazgo y gestión de los trabajadores.

Además, colaboramos en el establecimiento y difusión de los valores del club, creación de normativas, organización de actividades sociales para los trabajadores, etc., aspectos que dan estructura, contenido y sentido a la gestión deportiva. También, buscamos potenciar positivamente la imagen del club en la sociedad a través de los medios de comunicación (p. ej., prensa escrita).

g) Redacción de informes:

Otro aspecto a tener presente dentro de la planificación psicológica es el de cuantificar la mayoría de los datos que se gestionan desde el Departamento de Psicología (García-Naveira, 2010). El objetivo es hacer “visible” lo que a veces parece ser una labor “en la sombra” del psicólogo del deporte, desde el cumplimiento del código deontológico. Por ejemplo, registro del rendimiento y/o resultado deportivo del deportista y/o equipo antes y después de la intervención psicológica, estadísticas a nivel académico de los jugadores (p.ej., aprobados y suspensos), registro de actividades realizadas y evaluación de la satisfacción de las mismas, número de intervenciones rea-

lizadas durante la temporada (teniendo en cuenta el colectivo, motivo y área de intervención), etc.

h) Convenios de colaboración y medios humanos y físicos:

Para realizar estas acciones, contamos, cada temporada, con la colaboración de diferentes instituciones públicas y privadas que nos permiten ampliar nuestros recursos:

- Universidad Complutense de Madrid. Seis alumnos realizan con nosotros el *Prácticum* de 5º de Psicología de la especialidad de Psicología de la Educación.
- Universidad Autónoma de Madrid. Dos alumnos realizan con nosotros las prácticas externas del Máster de Psicología del Deporte.
- Concejalía de Formación y Empleo del Ayuntamiento de Majadahonda. Durante la temporada colaboran con el club en materia de formación (p. ej., cursos de monitor de tiempo libre).
- Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. A través del Grupo de Trabajo en Psicología del Deporte se realizan colaboraciones y asesoramientos relacionados con las diferentes actividades y acciones del club.

Además, actualmente contamos con los siguientes medios humanos y físicos:

- Dos psicólogos contratados.
- Dos tutores de residencia (Licenciados en Educación Física)
- Dos despachos.
- Una sala de estudios.
- Una sala polivalente.

En resumen, la transformación cultural en materia de trabajo psicológico dentro de la metodología y valores del club, ha requerido de varios años de constancia en nuestra labor. Durante este proceso de aprendizaje, hemos tenidos aciertos y fallos que nos han llevado a desarrollar el presente trabajo. Desde una perspectiva centrada en las personas, los objetivos son formar a jugadores para llegar y mantenerse en el fútbol profesional y que estén preparados (madurez y formación) para cuando abandonen el club o el deporte. Para conseguir estos objetivos, partimos de la psicología científica y un desempeño profesional especializado, en el que abordamos a la población deportiva (jugador, cuerpo técnico, padres, directivos y servicios médicos) y nuestras funciones (asesoramiento, orientación, formación, evaluación, intervención e investigación) tienen un amplio repertorio de actuación (entrenamiento psicológico, aprendizaje y formación-educación).

Referencias

- Anguera, M., Blanco, A., Hernandez, A. y Losada, J. (2011). Diseños Observacionales: ajuste y aplicación en Psicología del Deporte. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11 (2), 63-76.
- Buceta, J.M. (1998). *Psicología del entrenamiento deportivo*. Madrid: Dykinson.
- Canton, E. (2010). La Psicología del Deporte como profesión especializada. *Papeles del Psicólogo*, 31 (3), 237-245.
- Ezquerro, M. (2008). *Intervención psicológica en el deporte: revisión crítica y nuevas perspectivas*. V Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte. León.
- García-Mas, A. y Rivas, C. (2001). Veinte maneras de motivar a un equipo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 1 (1), 39-68.
- García-Naveira, A. (2010). El psicólogo del deporte en el alto rendimiento: aportaciones y retos futuros. *Papeles del Psicólogo*, 31 (3), 259-268.
- García-Naveira, A. (2011a). Aproximación al empleo profesional del coaching en el deporte. *Informació Psicològica*, 101, 26-39.
- García-Naveira, A. (2011b). Estilos de Personalidad y rendimiento deportivo. Un estudio con jugadores de fútbol de alto rendimiento. Editorial Académica Española.
- García-Naveira, A., Ruiz, R. y Pujals, C. (2011). Diferencias en personalidad en función de la práctica o no deportiva, nivel de competición y categoría por edad en jugadores de fútbol desde el modelo de Costa y McCrae. *Revista de Psicología del Deporte*, 20 (1), 29-44.
- Giesenow, C. (2009). *Psicología de los equipos deportivos. Claves para formar equipos exitosos*. Buenos Aires: Editorial Claridad.
- Gil, F. (1999). Relaciones intergrupales. En F. Gil y C. Alcocer de la Hera (Eds.), *Introducción a la psicología de los grupos* (pp.355-385). Madrid: Pirámides.
- González, M.D. (2010). Evaluación psicológica en el deporte: aspectos metodológicos y prácticos. *Papeles del Psicólogo*, 31 (3), 250-258.
- Jara, P. y Garcés, E. (2010). El psicólogo del deporte ante las contradicciones o incongruencias generales de la Psicología. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10 (2), 79-86.
- López, J. C. (2005). Intervención clínica en deporte de alto rendimiento: una experiencia en el fútbol sala. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 5 (1 y 2), 81-97.
- Mendoza, A., Izquierdo, J., Rodríguez, M. y Ruiz, J. (2007). *Habilidades psicológicas de los entrenadores de fútbol*. Sevilla: Wanceulen, Editorial Deportiva, S.L.
- Moreno, J., Cervelló, E., Marcos, P. y Martín, E. (2010). Importancia de la valoración del comportamiento autónomo del participante para el disfrute en programas de ejercicio físico acuático. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10 (1), 57-70.
- Morilla, M., Pérez, E., Gamito, J., Gómez, M., Sánchez, J. y Valiente, M. (2003). Planificación psicológica de la cantera del Sevilla F.C. S.A.D.: organización, funcionamiento y programa deportivo-formativo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 3 (2), 17-30.
- Olmedilla, A. (2005). *Factores psicológicos y lesiones en futbolistas: un estudio correlacional*. Murcia: Fundación Universitaria San Antonio.
- Ortega, E., Cárdenas, D., Puigcerver, C. y Méndez, J. (2005). Propuestas prácticas para el entrenamiento del tiro libre en etapas de formación, elaboradas a partir del análisis de la competición. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 5 (1 y 2), 197-217.
- Ortín, F., Garcés, E. y Olmedilla, A. (2010). Influencia de los factores psicológicos en las lesiones deportivas. *Papeles del Psicólogo*, 31 (3), 281-288.
- Peris, D. (2008). *Estrategias psicológicas para la intervención con padres y madres de deportistas*. XI Congreso Nacional y Andaluz y III Congreso Iberoamericano de Psicología de la Actividad Física y del Deporte. Sevilla.
- Ponce, A. (2011). *Programa práctico para futbolistas. Habilidades psicológicas en el fútbol*. Chile: Diseño Propio Lta.
- Pérez, E. y Llamas, R. (2010). Aplicaciones de los conocimientos psicológicos en la iniciación deportiva. *Papeles del Psicólogo*, 31 (3), 269-280.
- Rivas, M. y Aragón, M. (2003). Intervención Psicológica en el fútbol base: un trabajo en el club América de México. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 3 (2), 35-40.
- Roffé, M. y Bracco, M. (2003). Intervención psicológica con la Selección Juvenil Argentina sub-16: características "particulares" de los adolescentes inmersos en la singular dinámica del fútbol de élite. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 3 (2), 41-50.
- Roffé, M. (2007). *Psicología del jugador de fútbol: con la cabeza hecha pelota* (3ra edición). Buenos Aires: Editorial Lugar
- Roffé, M. (2009). *Evaluación psicodeportológica*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Sánchez-Gombau, M.C. y Cantón, E. (2008). *Papel del psicólogo/a en una organización deportiva: ¿un nuevo campo de intervención?*. XI Congreso Nacional y Andaluz y III Congreso Iberoamericano de Psicología de la Actividad Física y del Deporte. Sevilla.
- Sánchez-Gombau, M.C. y Sánchez, F.J. (2010). Funciones, tareas y perfil profesional del psicólogo del deporte en las organizaciones deportivas. *Papeles del Psicólogo*, 31 (3), 246-249.
- Vives, L. y Garces, E. (2003). Intervención psicológica en un club de fútbol base: propuesta de un sistema de actuación psicológica desde sus diversas áreas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 3 (2), 51-66.