

Formando al líder
de un equipo

Marcelo Roffé

Sebastián Riccardi

Formando al líder
de un equipo

 Lugar
Editorial

Agradecimientos

Roffé, Marcelo

Formando al líder de un equipo / Marcelo Roffé. - 1a ed. 1a reimp. -
Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Lugar Editorial, 2018.

232 p. ; 23 x 16 cm.

ISBN 978-950-892-527-5

1. Psicología del Deporte. I. Título.

CDD 796.019

Coordinación editorial: Mónica Erlich

Diseño interior: Silvia C. Suárez

Ilustración y diseño de cubierta: Rubén Longas

© 2016, Marcelo Roffé/Sebastián Riccardi

www.alto-rendimiento.com.ar

psicologia@marceloroffe.com

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro, en forma idéntica o modificada y por cualquier medio o procedimiento, sea mecánico, informático, de grabación o fotocopia, sin autorización de los editores.

ISBN 978-950-892-527-5

© 2016 Lugar Editorial S.A.

Castro Barros 1754 (C1237ABN) Buenos Aires, Argentina

Tel/Fax: (54-11) 4921-5174 / (54-11) 4924-1555

E-mail: lugar@lugareditorial.com.ar

www.lugareditorial.com.ar

[facebook.com/Lugareditorial](https://www.facebook.com/Lugareditorial)

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina

Agradezco a mis padres porque gran parte de lo que soy es gracias a ellos.

Agradezco a mis hijos: Salma, Tobías y Joaquín porque los amo mucho y me divierto con ellos.

Agradezco a mi hermana por nuestra linda amistad.

Agradezco a mis amigos porque están en las buenas y en las malas mucho más (ellos saben quiénes son).

Agradezco a Arturo Frydman, mi analista, por los veinte años de camino transitado juntos.

Agradezco a Javier Mascherano, Maximiliano Velázquez, Mario Alberto Yepes, Hernando Arias, Julián Gallo, Alfredo Fenili y Pedro Lespada por sus aportes distintivos y pinceladas de lujo al libro.

Agradezco a todos los deportistas y entrenadores con los que tuve el honor de trabajar y que me enseñaron el valor y el "plus" del trabajo en equipo.

Agradezco a mis colegas de APDA Y SOLCPAD por ayudarme a ser cada día mejor.

Agradezco a Sebastián Riccardi por su valiosa colaboración y el trabajo cohesionado que realizamos.

Agradezco a Lugar Editorial y en especial a Graciela Rosenberg por confiar en mí desde 1999.

Quiero también homenajear a Diego Barisone que nos ilumina desde una bella estrella.

Y por último, agradezco a la vida porque es la que quiero tener y a Dios por protegerme siempre.

Marcelo Roffé

A Marcelo, por los años de generosidad, aprendizaje y las oportunidades brindadas.

A Gloria, mi novia, por su amor, su apoyo y su acompañamiento constante.

A Ricardo y Patricia, mis padres, por sembrar mis sólidas bases en todos los aspectos de la vida.

A mis hermanos Nicolás y Solange, por todo el camino transitado juntos durante tantos años.

Sebastián Riccardi

Índice

Prólogo 1	
Javier Mascherano	9
Prólogo 2	
Mario Yepes	11
Prólogo 3	
Hernando Arias Londoño	13
Introducción	15
La valla menos vencida	19
1. Inteligencia emocional.....	21
Línea de 4	35
Dupla central	
2. Equipo y cohesión	37
6. Propiedades de un equipo	51
Laterales con recorrido	
4. Experiencias.....	61
3. Evaluaciones y ejercicios prácticos	107
Ganar el medio	123
El equilibrio	
5. Resiliencia	127
Interiores / Box to box	
8. (Inter)disciplina	137
11. Historias inéditas	147

Jugar con enganche.....	159
El distinto (y el capitán)	
10. Liderazgo.....	161
Pilares del ataque.....	179
El mejor socio	
7. Comunicación.....	181
El goleador	
9. Motivación.....	197
Banco de pruebas (internas).....	211
DT: Estrés vs. control de miedos y presiones.....	213
El cierre: Haka y Whakatauki.....	223
Epílogo. La sustancia secreta	
Julián Gallo.....	225
Bibliografía.....	229

Prólogo 1

Javier Mascherano*

Conocí a Marcelo Roffé en la preparación previa al viaje hacia el Mundial Sub 17 en Trinidad y Tobago. Como acababa de finalizar el Mundial Sub 20 y él estaba abocado a esa tarea, quedaban pocos días y acordó con el cuerpo técnico realizar un trabajo con los tres referentes de ese equipo: Carlos Tévez, Hugo Colace y yo.

No es fácil describir, para mí, lo que es el liderazgo. Puedo personificarlo en grandes compañeros, futbolistas, entrenadores y diferentes personas que se cruzaron en mi camino. Todos ellos muy influyentes y me ayudaron en la vida; de ellos fui tomando muchas cosas que consideré virtudes que, como otros, estaba convencido de que así era; éramos un gran número de individuos que absorbíamos esos saberes, lo sentíamos así. A partir de ahí fui entendiendo que uno es siempre parte de algo, un grupo, un equipo, un sueño compartido o una aspiración grupal. Entonces debemos esforzarnos para dar el máximo y ayudar a que el compromiso sea de todos, no imponiéndolo, sino tratando de que se comprenda, de que se quiera y desee y de anteponer el todo al uno. Eso es lo que mejora al otro y como consecuencia a todos los demás, NUNCA SOLO, NO EXISTO

* Javier Mascherano es uno de los futbolistas con mayor reconocimiento y trayectoria internacional. Símbolo de la Selección Argentina que integra desde hace 13 años, fue capitán por un largo período. Es reconocido como un líder absoluto tanto por sus pares como por los entrenadores que lo tuvieron a su cargo. Actual jugador titular del Barcelona (para muchos el mejor equipo de la historia del fútbol), se diferencia también por haber escrito en 2015 un libro, y de gran éxito: *Los 15 escalones del liderazgo: mis valores en el fútbol y en la vida*.

SOLO, necesito de vos para ser mejor, y vos y yo del otro, y del otro, y así de todos los que viajamos en un sueño determinado.

Termino con uno de mis preceptos favoritos: “como líder, ante una frustración, tu obligación es preguntarte qué podrías haber hecho para evitarla” y así volver a intentarlo nuevamente, porque de eso se trata, ¿no?

El libro me atrajo desde el primer momento. Es un tema que a mí me interesa especialmente, hoy como jugador y ya imaginándome como entrenador. Recomiendo el capítulo de propiedades de un equipo, el de resiliencia (clave para ser un buen líder) y sobre todo la parte de capitanes con todas las letras así como las acciones de un mal caudillo.

Prólogo 2

Mario Yepes*

Conocí a Marcelo el 5 de agosto de 2012 en Madrid cuando en medio de una fecha FIFA, en lugar de disputar algún encuentro amistoso, José Pekerman y sus colaboradores decidieron que nos concentráramos aislados de todos los estímulos externos y profundizáramos nuestros vínculos como integrantes de la Selección de Colombia. En esa estadía Marcelo se presentó como psicólogo deportivo y yo como capitán y referente. Desde ese momento, tanto en las eliminatorias para clasificar para Brasil 2014 como en la Copa del Mundo, la experiencia vivida fue de un apoyo realmente importante y positivo para el equipo, tanto en el trabajo individual con cada uno de nosotros como en lo colectivo. Desde su función nos ofreció distintos tipos de juegos, test y charlas para que fluyera la armonía del grupo, la comunicación, la motivación. Todos elementos que parecen pequeñas cosas pero que sirven para cumplir los objetivos que un equipo se trace. Esto a veces en el fútbol no es muy bien visto por cada una de las patas que lo componen: jugadores, cuerpo técnico, dirigentes y hasta periodistas. En nuestro caso, ocurrió todo lo contrario y fue muy bien retribuido por ambas partes, cosechando mucha confianza entre todos.

A Marcelo le tocó arribar a un grupo que estaba armado y formado. Bastante bueno, humanamente hablando. Sin embargo, había

*Mario Alberto Yepes es un exfutbolista colombiano que se desempeñaba como defensa central. Actualmente es entrenador del Deportivo Cali, equipo de primera división del fútbol profesional colombiano. Fue el capitán de la Selección Colombiana, con la que jugó 102 partidos. Fue jugador de River Plate, Milan, Paris Saint Germain, Nantes, San Lorenzo, Atalanta y Chievo Verona, entre otros. Consolidó una carrera brillante jugando 765 partidos y convirtiendo 50 goles.

mucho por trabajar. Se focalizó en fortalecer al equipo en todo sentido, incluyendo la búsqueda de líderes positivos. Y esos líderes debíamos hacernos cargo de que las cosas saliesen bien porque había una gran calidad técnica, a partir de la cual creíamos que se podían alcanzar logros importantes.

Así fue que empezamos a trabajar juntos. Yo como capitán y él como psicólogo, además de la ayuda del entrenador y de todos los jugadores para encontrar, visualizar y definir el rol de cada jugador dentro del equipo, de cada miembro del cuerpo técnico, de cada persona que hace a un grupo de trabajo y para construir una verdadera “mentalidad ganadora”. Tratamos de aprovechar al máximo esas cualidades, de mejorar los defectos que se podían encontrar dentro de un grupo humano y a partir de ahí empezar a fortalecer las virtudes. Todo este proceso resultó muy importante, a pesar de que no era cuestión de verse todos los días sino mensualmente, en cada convocatoria a la selección. De a poco el grupo entendió la tarea y sus resultados empezaron a notarse no solamente en el trato cotidiano y en los factores emocionales, sino que también nos ayudó mucho a la hora de entrar a la cancha a jugar.

Cuando se habla de la importancia del liderazgo, yo creo que no se acota solo a un equipo de fútbol sino en cualquier situación laboral o de la vida misma, en una empresa o en los casos de personas que realizan actividades juntas. Hoy, iniciando mi camino como entrenador, me doy cuenta aún más lo fundamental que resultan los pequeños detalles. La clave radica en encontrar un objetivo común para que desde esa visión el líder consiga apuntalar a todos los miembros del equipo hacia la concreción de dicho objetivo. En el momento uno aprende que se lo valora por lo que está consiguiendo internamente y no por lo que se observa desde afuera del grupo; realmente ahí comienza a verse la validez de un líder.

No será fácil para ese referente entender cuál es el objetivo principal, saber contagiar al resto para que luche por alcanzarlo y establecer el trabajo que debe desarrollar cada uno de manera mancomunada. Por eso, todas las herramientas que se describen y analizan en este libro están dirigidas a facilitar una tarea tan compleja como esa. Pienso que un líder es la persona que aprende a dejar todos los beneficios, los orgullos y las ganancias personales en pos de una meta conjunta del equipo de trabajo. Ese es el precio que deberá pagar, pero que sin dudas le traerá mayores recompensas.

Prólogo 3

Hernando Arias Londoño*

Durante toda la experiencia que he acumulado en el deporte –como deportista, estudiante y después como profesional–, me he interesado en conocer todo lo relacionado con el entrenamiento integral. Es decir, concibo a un deportista de alto rendimiento que integre todos los aspectos de la preparación: física, técnica, táctica, cognitiva y psicológica. Pero estamos lejos de que lo psicológico sea considerado por la mayoría un proceso de preparación deportiva. Como se describe muy bien en este libro, por ejemplo, para el mundial de Brasil solamente 3 de las 32 selecciones contaban con un psicólogo deportivo en su cuerpo técnico.

He tenido la experiencia de trabajar con psicólogos deportivos y actualmente tengo el privilegio de contar con la asesoría de Marcelo Roffé en el Deportivo Cali de Colombia. Ha sido un enorme beneficio tanto personal como para los deportistas que orientamos. Entendemos la psicología deportiva como parte de la preparación

* Hernando Arias Londoño es licenciado en Educación Física y Salud, Universidad del Valle. Especialista en Condicionamiento Físico y Rehabilitación en Deporte, Universidad Shimane, Japón. Especialista en Actividad Física Terapéutica, Escuela Nacional del Deporte. Especialista en Rehabilitación Cardíaca, Hospital Hermanos Ameijeiras, Cuba. Magister en Fisiología del Deporte, Universidad del Valle. Candidato a Doctor en Ciencias del Deporte, Atlantic University. Tiene 30 años de experiencia en fútbol. Director General Cantera de la Asociación Deportivo Cali de Colombia. Docente universitario en la Universidad del Valle y Escuela Nacional del Deporte.

para optimizar el rendimiento deportivo, para hacer visible lo que se entrena diariamente en lo físico, técnico y táctico.

Al leer el último libro de nuestro amigo Marcelo, aparte de ser un privilegio, me ratifica lo que pienso de la psicología del deporte. Es una lectura especializada, pero por la manera en que se van describiendo las diferentes posiciones de juego, de manera amena, anecdótica, fantástica, uno va percibiendo los nuevos aportes para la optimización del entrenamiento. Este libro tiene la propiedad de que se puede comenzar a leer en cualquier capítulo, ir hacia atrás, saltarse el final, etc.

La perfecta elección de las notas al inicio de cada capítulo, lo introduce a uno en la lectura de cada uno de los temas de una manera seductora. Si abordamos el libro en forma ordenada, inicia con un tema clave: la inteligencia emocional. Dicho tema se hace entender perfectamente porque lo narra en el idioma de los entrenadores y lo ubica de atrás para adelante dentro de la alineación del equipo, el arquero. Luego pasa al tema de la cohesión y las propiedades del equipo a partir de la dupla central. Los laterales son el pretexto para, de una manera generosa, narrarnos sus experiencias profesionales (Argentina, Colombia, Chacarita, Ferro, etc.), brindando toda una serie de tips psicológicos.

Continúa el libro brindando herramientas para el trabajo psicológico de los deportistas. Los medios son la excusa para otros temas: el equilibrio, la resiliencia, la interdisciplina. Nos introduce después en un capítulo espectacular, historias inéditas al estilo Roffé. El enganche, el distinto, para enfocar de manera clara el tema de liderazgo. Ya cerrando el libro remata con la comunicación y el goleador que inspira el tema de la motivación.

No se queda afuera el entrenador, el tema del estrés vs. el control de miedos y presiones. Para el cierre definitivo nos sumerge en el canto intimidatorio de los All Blacks: whakatauki.

;;;Qué gran lectura!!!

Introducción

“El orden es el placer de la razón pero el desorden es la delicia de la imaginación.”

Paul Claudel

Cuando el poeta, dramaturgo y diplomático francés, antes de mediados del siglo XX, repetía esta frase de su autoría y la volvía inmortal, era imposible que alguien creyera que en estos tiempos se utilizaría para explicar un nuevo proyecto que ha quedado plasmado en este libro, en especial porque trata sobre dos disciplinas totalmente ajenas a su especialidad: la Psicología y el fútbol. Debe ser el riesgo que se corría al saber cristalizar en palabras las ideas que no abundaban en aquella época. Pues vale la pena tomarlas prestadas en la presentación de una propuesta algo atípica para el género literario. Más allá de la temática del libro, cuando decidimos (y pudimos) acelerar, intentamos darle al lector un poder que este ya viene adquiriendo cuando participa, a través de la escritura, en la comunicación 2.0. Esta vez no seremos nosotros quienes te obligaremos a leer tal o cual concepto de acuerdo a la organización y los números en que se ordena cada capítulo. Vos podrás ser protagonista y escoger libremente. De “elegir tu propia aventura” a “elegir tu propia camiseta”.

El fondo importa más que las formas, más allá de que cada una incide sobre la otra. Esa bendita forma (o formato) la detallaremos

en breve. ¿Y el fondo? Se trata de demostrar la importancia cada vez mayor del liderazgo en la conformación de una estructura colectiva sólida que permita explotar las potencialidades grupales e individuales en un equipo de fútbol. O en cualquier otra organización. Aunque hoy prioricemos pararnos específicamente en el mundo de la pelota y todo lo que la rodea. Desde la experiencia y conocimiento de un psicólogo con más de 20 años de batallas rodeado de jugadores y cuerpos técnicos profesionales y la capacidad de un periodista deportivo para entender los enredos y ruidos comunicacionales latentes, queremos brindar una especie de GPS (Guía PSicológica) que permita a los protagonistas directos y también a todo el entorno que consume y se apasiona con el fútbol profesional entender las vías factibles que ayudan a alcanzar los objetivos dispuestos por cada institución. Siempre desde la mirada y perspectiva mental y emocional, sólo una de las tantas herramientas con las que cuenta un deportista, más aún en el alto rendimiento. Saber captar la importancia del máximo referente dentro del equipo será el punto de partida para empezar a resolver todos los conflictos que vayan surgiendo.

Un líder debe tener seguidores. Debe saber conducir un equipo. Enriquecerlo. Tendrá que poseer un espíritu de servicio. En la empresa, en la familia, en el fútbol. Es nuestro deseo brindarle a esa persona que cumple tamaño rol dentro de cualquier organización, un marco teórico y una serie de vivencias ligadas a la fortaleza mental para optimizar sus propios recursos. A través de conceptos simples, de ejemplos prácticos, esta obra puede ayudar tanto a ese líder vigente como al que se está formando para serlo en el futuro. Por eso, la idea es difundir este material de manera transversal y no únicamente a las altas esferas de una institución. A continuación se desarrollarán conceptos, herramientas, ejemplos y testimonios que les brindarán un esencial piso de conocimiento para analizar cómo se construye y cómo se consolida un líder eficaz.

¿Los equipos se arman sólo de atrás para adelante? Esta frase tan habitual en el mundo del fútbol nos sirve de disparador para explicar el criterio adoptado en esta oportunidad. He aquí nuestro segundo desafío. La organización de este libro tiene forma de “dibujo táctico”, lo cual no quiere decir que bucaremos por el mundo de

las pizarras y estrategias futbolísticas. Hay mucha información para incorporar (o asentar) y reflexiones por sacar. No se trata de ordenarlas según la relevancia de cada una. Nosotros los orientaremos. Ustedes elegirán. Los agrupamientos por tema no son caprichosos, pero tampoco indispensables. La estructura de un equipo goza de una columna vertebral. Esta obra, también. El 1, la zaga central, el 5, el 10, el 9. Conceptos esenciales. Laterales con mucho “recorrido” en el campo de trabajo. Experiencias profesionales e historias de protagonistas. Si uno de los ejes a tratar es el de la motivación, lo primero que buscamos es que quien tome este producto con sus manos pueda sentirla en su cuerpo al ritmo de la lectura. Para eso, los invitamos a optar por el fragmento que más los seduzca al momento de abstraerse de la realidad. Empezar por el principio, por el medio o por el final. Llegó la hora de decidirse por una camiseta, un número y entrar a la cancha. A jugar.

La valla menos vencida

Algunos desafíos resultan existenciales de acuerdo a la función y profesión de cada uno. Por ejemplo, para un periodista dedicado a la prensa escrita, lo que antes se denominaba “desafío de la hoja en blanco”, actualmente materializado bajo el término de “pantalla” (sea el dispositivo que fuere), se transformaba en el mayor de los temores a superar. El inicio de toda redacción, tratase de una crónica, una entrevista u otro tipo de nota, siempre provoca un vértigo digno de no saber si se está dando en la tecla. A la hora de empezar un libro, las sensaciones se vuelven bastante similares. Aún cuando se apuesta por una estructura no necesariamente correlativa.

Así y todo, algún concepto del mundo de la Psicología debía pararse debajo de los tres palos para empezar a delinear el equipo de jugadores mentales que le darán mayor jerarquía a un líder. Ese puesto tan especial, divisado como el más individual en un deporte de equipos, el de la soledad, requiere de una mayor explotación de herramientas psíquicas que la de cualquier otra posición dentro de una cancha. Ser arquero no es para cualquiera. Tanto como el tamaño de las manos, la saltabilidad, la capacidad de reacción motora y el posicionamiento dentro del área, este debe contar con un importante control de las emociones, de los miedos y las presiones, más un elevado poder de concentración. Lo mismo ocurre con un líder. Su preparación a todo nivel es superior al resto de los integrantes de un equipo. Su exposición, también.

Entonces, ¿cuál es el concepto número uno que trataremos? ¿El que merezca diferenciarse del resto como la camiseta del arquero respecto de la de sus compañeros? ¿El que requiera de una habilidad de la cual otros carecen, como el uso de las manos y los brazos? En este lugar privilegiado ubicaremos nada menos que a la *inteligencia emocional*. Más de una vez se ha estudiado y verificado que la concentración y la autoconfianza son las herramientas mentales a las que más acude un arquero para cumplir con creces sus metas (Roffé, 2000). Para que ambas se encuentren bien desarrolladas y equilibradas en una persona, este punto a tratar se vuelve esencial.

El mayor propósito que se impone en la tarea de un arquero es el de conservar la valla menos vencida lo máximo que se pueda dentro de sus posibilidades. Paradójicamente, una de las vallas más difíciles de saltar para un deportista de alto rendimiento, pero también para aquellos con altos niveles de exposición e incidencia sobre un grupo de personas, es el de la inteligencia emocional. Los invitamos a encontrar en este primer capítulo distintas alternativas para lograrlo.



Inteligencia emocional

“El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás, sino con el arte de persuadirles para colaborar en la construcción de un objetivo común.”

Daniel Goleman

Planificar, organizar, decidir, ejecutar, analizar, corregir. Volver a hacer todas estas acciones, pero ante un mayor nivel de dificultad. Las obligaciones cotidianas, las específicas, las laborales, siempre nos obligan a preguntarnos cómo llevar a cabo, en su debida medida y de acuerdo a las expectativas que existan, este tipo de actos físicos o mentales, individuales o grupales. Los resultados que se obtengan dependerán mucho de la capacidad de la persona para desarrollarlos, es decir, del nivel de inteligencia que posea y que actúe de plataforma en cada momento. Esa inteligencia es una habilidad que se constituye de diferentes formas en cada ser humano, que contará con una cuestión innata y una parte no menor que irá adquiriendo en cuotas a lo largo de su vida.

Dicho de otro modo, la inteligencia es una facultad especial, propia de cierta clase de seres orgánicos, que les otorga juntamente con el pensamiento, la voluntad de obrar, la conciencia de la existencia

y de la individualidad, así como también los medios para establecer relaciones con el mundo exterior y para atender sus necesidades. El arte a desarrollar es la capacidad de responder de la mejor manera posible a las exigencias que el mundo exterior nos presenta.

Volcadas al ámbito deportivo, más precisamente el futbolístico, la inteligencia se vuelve fundamental en las conductas de una persona a la hora de la resolución de los conflictos, que bien pueden dividirse en dos escenarios: dentro del campo y fuera de él.

- **Dentro del campo:** Los problemas surgen aquí al tratarse de un juego de cooperación-oposición, influenciado por los propios compañeros y los rivales. Por un lado, las dificultades pueden ser de carácter sociomotriz, porque el movimiento o gesto se lleva a cabo en función de la situación de juego (de acuerdo a la posición en la cancha y ubicación del resto de los jugadores). Por otra parte, también se habla de problemas socioafectivos, pues las características de las relaciones con los demás inciden en la resolución de la situación.
- **Fuera del campo:** Son cuestiones estrictamente socioafectivas, como la necesidad de mediar en un conflicto dentro del vestuario, es decir, en el seno del equipo, o promover algún tipo de atención externa focalizada hacia el líder para distender las tensiones del resto, a través de mecanismos específicos, como declaraciones a la prensa, corriendo siempre el riesgo de generar el efecto contrario.

Mucho más que un sentimiento

Ahora, ¿qué es la inteligencia emocional? Para entenderlo mejor, recurriremos obligatoriamente al psicólogo estadounidense Daniel Goleman, quien en 1995 escribió el libro *La inteligencia emocional*, en el cual deja asentadas las bases de cualquier análisis al respecto. Él mismo reconoce que no fue el descubridor de este concepto, pero sí quien lo acuñó y desde 1981 lo difunde por el mundo. Goleman entiende a la emoción como “un sentimiento que afecta a los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción”.

La mejor manera de definir la Inteligencia Emocional es considerar que se trata de la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos que subyacen en la comunicación interpersonal e intrapersonal y para resistir la tentación que nos mueve a reaccionar de una manera impulsiva e irreflexiva, obrando en vez de ello con receptividad, con autenticidad y con sinceridad.

Por ejemplo, se ha concluido que en general en la pareja tradicional de fines del siglo XX (hoy las duraciones de las diversas etapas en las relaciones sentimentales son más difusas), era dentro del primer año de matrimonio cuando afloraban las limitaciones de inteligencia emocional. Durante una discusión, el pensamiento es tan confuso, la percepción tan limitada y la emoción tan intensa que no puede impedir que seamos capaces de considerar siquiera el punto de vista del otro. Sin autocontrol, esto último se tornaría imposible de lograr. Para ello, la inteligencia emocional, según su teoría, se basa en cinco pilares:

1. **Autoconciencia:** aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.
2. **Autorregulación o autocontrol:** capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.
3. **Motivación:** pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el status. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.
4. **Empatía:** aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas. Habilidad para tratar al otro en función de sus reacciones emocionales. Entre sus características, se encuentra la posibilidad de darse cuenta justamente de sus emociones, de comprender el motivo de las mismas y, en consecuencia, de dar respuesta a lo que ellas le demandan al que tiene enfrente, es decir, a uno mismo.
5. **Habilidades sociales:** competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales (en su concepción original, no

en términos de informática). Promueven la capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos. Entre ellas, podemos destacar el liderazgo, el trabajo en equipo, la capacidad de persuadir, la capacidad de cooperación y, sobre todo, que en parte engloba las anteriores, la capacidad de servicio.

Estos pilares distinguen el talento del que lidera. Mientras uno se ha cansado de realizar un notorio contraste entre jefe y líder, Goleman hace una separación basada en jefe bueno o talentoso y jefe malo o mediocre. Conocedor de la teoría de las inteligencias múltiples, de Howard Gardner (1993), el autor norteamericano plantea que el coeficiente intelectual sólo predice del 4 al 10% del éxito emocional, con lo cual deja el 90% en otras variables, como por ejemplo en la ya descrita inteligencia emocional. Si se buscan rasgos que identifiquen a un buen jefe, podríamos encontrar estos conceptos: escuchar, alentar, ser autocrítico, enseñar, plantear objetivos claros, ser comprensivo, saber comunicar. Por el contrario, en diversas encuestas, a un jefe negativo lo caracterizan con lo siguiente: es egoísta, agresivo, orgulloso, pesimista, desconfiado, inseguro, manipulador, poco predecible, de humor variable. Pues estos dos polos son los que permiten diferenciar a alguien con un elevado nivel de inteligencia emocional de alguien que directamente no posee ni un gramo de ella.

Queda claro entonces que el liderazgo es un trabajo de relaciones, ya que uno debería poder calcular cómo una decisión “acá” tiene consecuencias “allá”. Por eso, Goleman alude a que toda la gente de negocios conoce la historia de algún ejecutivo altamente inteligente y preparado que asumió una posición de liderazgo y fracasó, así como también posee a mano al menos un caso de alguien con sólidos aunque no extraordinarios conocimientos intelectuales y técnicos que asumió un puesto similar y llegó muy alto. Lo mismo ocurre con determinados jugadores cuyas aptitudes técnicas o hasta físicas (esto último se potencia con el paso de los años y el desgaste del cuerpo) en escenarios de alto rendimiento han sido menores a las de rivales e incluso compañeros y así y todo han logrado sobresalir sobre el resto, más aún cuando los momentos de definición dentro de la competencia aumentan. Como en la vida o en cualquier profesión

que incluya las relaciones humanas, la inteligencia emocional es muy importante para el éxito empresarial y deportivo.

Intrapersonal e interpersonal

El componente central de la inteligencia intrapersonal es la capacidad para tener acceso a los sentimientos propios y conocer las fortalezas y debilidades de uno mismo (Castro Solano y Benatuil, 2008). En los hechos, una persona puede alcanzar las siguientes cualidades:

- Identificar sus virtudes y defectos.
- Reconocer sus sentimientos y emociones, determinando cuándo le ayudan y cuándo le perjudican.
- Regular su valentía y sus temores.
- Saber potenciar sus recursos técnicos, tácticos, físicos y psicológicos.
- Aprender de cualquier situación positiva o negativa.
- Saber plantearse objetivos en función de sus capacidades y expectativas reales.

En tanto, el componente central de la inteligencia interpersonal es la capacidad para responder de manera adecuada a los estados de ánimo de otras personas (Castro Solano y Benatuil, 2008), por lo cual su mayor explotación puede atraer los siguientes beneficios:

- Entender el comportamiento, actitudes y motivaciones de los demás.
- Diferenciar estados de ánimo, sentimientos y pensamientos en las personas y en los grupos.
- Identificar señales como gestos, tonos de voz, expresiones y movimientos propios del trabajo que realiza (en una cancha, en una empresa o en una fábrica).

- Respetar y valorar las opiniones del otro más allá de las disidencias.
- Ayudar e influir sobre los demás.

La descripción de ambos tipos de inteligencias adquiere valor en este capítulo porque se podría reducir la definición de inteligencia emocional a la puesta en práctica de estas dos capacidades.

Explicación anatómica

El cerebro de todos nosotros contiene una estructura llamada amígdala (sí, amígdala cerebral), culpable de la reacción automática de ataque/huida que servía a nuestros antepasados para salvar su propio pellejo ante un animal violento o una situación que amenazara su vida. Durante la evolución de la corteza prefrontal (la última estructura en ser alineada en este maravilloso órgano), llegó allí para controlar el impulso, para direccionar la energía emocional y para tomar buenas decisiones. El problema es que en el deporte (y en otras disciplinas) se sigue entrenando con total desconocimiento de las estructuras cerebrales que podrían ayudar mucho más que mil conversaciones con personas que sufren alteraciones en momentos de mayor tensión. Se debe focalizar en un entrenamiento, un nuevo condicionamiento para que ante la reacción impulsiva de la amígdala, la corteza prefrontal posea elementos que generen una conducta más productiva y eficaz al rendimiento individual y colectivo (en caso de formar parte de equipos). Más allá de un control emocional, el jugador especialmente necesita entrenadores mentales que lo lleven a dirigir dichas emociones desde las conductas ineficaces de riesgo hacia las conductas que sean más afines con los objetivos y el rendimiento de esa persona. Es decir, aprovechar la fuerza de la amígdala (adrenalina, incremento de la frecuencia cardiorrespiratoria, focalización de la atención) para que la corteza prefrontal lo guíe a acciones exitosas. Goleman habla de "secuestro amigdaliano" cuando no se controlan estos

impulsos provenientes de este privilegiado radar del cerebro, ya que la amígdala es definida como muy rápida pero también desprolija. Cuando ocurre esto, la situación conlleva una respuesta emocional inmediata, no premeditada, que luego puede hacer que nos arrepintamos.

Si lo llevamos al deporte, se puede citar a Mike Tyson, aquel boxeador que mordiera y se quedara con un trozo de la oreja de Evander Holyfield. Eso le ocasionó una pérdida de 1 millón de dólares y 3 años sin poder boxear. Vale agregar la falta de autocontrol emocional o secuestro amigdaliano de Guillermo Rodríguez, defensor de Independiente, cuando tomó del cuello al asistente del árbitro, a mediados de septiembre de 2008, que terminó resultando tapa de todos los diarios de Argentina. O el "Gato" Sessa en el año 2007, cuando pateó el rostro de Rodrigo Palacio, derivando en expulsión y penal cuando iban 0-0 (Palermo lo erraría pero igual el daño ya estaba ocasionado). Finalmente fue derrota por 3-0, por lo que Vélez quedó fuera de la Copa Libertadores tras el encuentro de vuelta. ¿Sirve arrepentirse después? ¿O ya es tarde? Queda planteada la pregunta.

Infancia

Se estima que los diez hábitos emocionales más importantes se producen en la infancia, cuando se establecen patrones emocionales enraizados en la mente. Por ejemplo, puede no haber empatía entre el jefe y el empleado, lo cual podría responder a un adulto que en su niñez sintió temor al fracaso, ya que lo criticaban sus padres en demasía, lo insultaban, etc. El "síndrome del impostor" es otra demostración de esto, cuando personas con rangos importantes parecen muy seguras, pero interiormente no creen merecer el éxito que han obtenido. Tarde o temprano, esto repercute en sus conductas y en las de sus seguidores de tratarse de un líder importante. Y suele hacerlo en los momentos de mayor presión y necesidad de acertar en la toma de decisiones.

Contagio

Hablando del poder de las emociones, estas son contagiosas y de acuerdo a cómo nos sintamos y lo exterioricemos podemos hacer que los demás se sientan mejor o peor. El marco de la inteligencia emocional tiene que ver con la autoconciencia, la conciencia social, la autogestión y como resultante y en la búsqueda del impacto positivo en otros, la gestión de las relaciones, el trabajo en equipo y la colaboración. Por eso el buen jefe siempre trata de irradiar ondas positivas.

Con relación a la sonrisa y el liderazgo, según diversos estudios, los mejores líderes logran que la gente se ría tres veces más que los mediocres. La risa es algo clave en el ser humano, ya que calma el circuito de estrés y uno disfruta lo que está haciendo, tal como enseña el colega y amigo Miguel Morilla (2004), psicólogo líder del Sevilla FC, único caso del mundo donde trabajaron hasta 15 psicólogos del deporte simultáneamente, quien afirma que cuando las cosas se hacen disfrutando, siempre salen irremediablemente bien.

Saber decidir

Habiendo analizado las conductas de muchos buenos jefes a la hora de la toma de decisiones, se puede sentenciar que poseen las siguientes características:

1. Son adictos a la información.
2. Saben filtrar la misma.
3. La controlan.
4. Tienen la capacidad de tomar el timón y no perder el rumbo.

Con relación a la repercusión del estilo de liderazgo en el clima laboral, los que impactan positivamente son el visionario, el formativo, el afiliativo y el democrático, no así el que marca el ritmo ni el dominante, destacándose el visionario y el formativo, por la sencilla razón de incluir el largo plazo y porque desean que la gente aumente sus talentos.

En momentos de crisis, la clave es el autocontrol, ya que el jefe debe estar esencialmente calmo cuando las aguas revueltas predominan. Es decir, el jefe bueno no puede tener esos secuestros mencionados anteriormente. Referido a esto, una competencia que se destaca en las personas oriundas de Argentina y otros rincones de Sudamérica es la “adaptabilidad” y el “optimismo”, clave para que el líder sea capaz de transformar la amenaza en oportunidad.

Conflictos

Qué linda sería la vida sin conflictos. ¿O no? ¿Existiría una evolución constante en tantas facetas del ser humano sin la necesidad de superar estas barreras que se producen por el simple hecho de la inevitable superposición de intereses? El conflicto forma parte de la naturaleza. Son necesarios e inevitables. Por lo tanto, más que eliminarlos hay que tratar de superarlos y tomarlos como una capa más de aprendizaje. El conflicto debe originar diálogo para su solución. Resulta esencial que el valor agregado de un líder sea la aceptación del conflicto y la capacidad de gestionarlo, ya que siempre se lo puede trabajar.

Existen distintos tipos de conflictos, que aquí dividiremos en cuatro:

1. Conflictos NO asumidos: domina el miedo e imposibilita cualquier tipo de solución.
2. Conflicto abierto: domina el enojo y el oponerse permanentemente, promoviendo la extensión de la agonía y la falta de resolución.
3. Conflicto por manipulación: domina el control de una de las partes, dificultando igualmente una respuesta favorable y un conformismo de todos los lados.
4. Conflicto asumido: domina el diálogo (“dia”: dos – “logo”: idea). Cada parte expresa con buena autoestima y claridad sus necesidades, se propone un acuerdo, algo que será positivo para todos, más allá de la duración del problema.

Experiencia

Primero, existe la necesidad de aclarar que el psicólogo intenta fundamentar sus teorías a través de las conductas iniciadas desde la mente más que del cerebro. Este órgano esencial en cualquier ser humano responde más a la neurología o a la fisiología. Traducido al mundo informático, sería como el *hardware*. En la psicología se estudia el *software*, ese conjunto de programas infinitos que dan un funcionamiento determinado a partir de la mentalidad de cada individuo.

Segundo, al aumentar la experiencia, al adquirir nuevas y mejores vivencias, cambia la mente y su manera de actuar. Un dato que tal vez muchos desconozcan es que, hablando de la plasticidad neuronal, cada día el cerebro genera cerca de diez mil neuronas nuevas. La oportunidad de evolucionar está a nuestro alcance con el solo hecho de formar parte de un nuevo amanecer cotidianamente.

Un dato menor que no se debe obviar, especialmente en la actualidad, es el de la conformación de una nueva era de la tecnología. La comunicación virtual carece de emociones (no en su totalidad, nos referimos a un descenso gradual). Esto se traduce en otros efectos. Muchas veces, en los mails, en los chats, en los SMS, lo cálido parece neutral. Se destaca lo problemático de la comunicación on line, a modo de ejemplo, en el caso de dos personas que se agredían por correo, pero cuando se conocieron personalmente, la diferencia resultó enorme, ratificando a nuestro modo de ver que la verdadera comunicación es humana y personal. Esto no quiere decir que haya que excluir a la tecnología como herramienta de la inteligencia emocional. Sí que hay que tomar más recaudos de los habituales y nunca reemplazar cuestiones esenciales que requieren de otro tratamiento. Se trata de uno más de los tantos conflictos que aparecen y que se deben superar, inclusive utilizando su fortaleza como propia para seguir conectados con el otro, que es lo que finalmente nos dará la chance de evolucionar.

Además, resulta determinante destacar el valor inconmensurable de la empatía como cualidad distintiva del jefe. Hay que sentir que a uno le interesa el otro, más como persona que como integrante

del equipo, lo cual no es un hecho trivial; que el dirigido diga o piense “me entiende, es alguien a quien recurrir, que me puede ayudar aunque no siempre se resuelvan todos los problemas”. La suma de la empatía y las habilidades sociales habilitarán el ingreso de otro tipo de inteligencia: la “interpersonal”. Esta es ni más ni menos que una de las descritas por el mismo Gardner y, tal como se mencionó anteriormente, referida a la manera de relacionarse con el prójimo, comprendiendo sus demandas a partir de sus diversas sensaciones.

El mundo del deporte

En el alto rendimiento deportivo, las exigencias y demandas de la competencia son cada vez mayores. La psicología deportiva se encarga de analizar, estudiar y observar las conductas, reacciones y respuestas emocionales del individuo o equipo al momento de la competencia. Para ello debe “controlar” positivamente sus emociones o redireccionarlas de manera que no influyan negativamente en la acción.

¿Por qué la inteligencia emocional? Porque en el alto rendimiento, mayormente, hay que tomar decisiones extremadamente rápidas y buenas. Esa especie de instinto que merodea por la cabeza a la hora de actuar en esas condiciones en realidad tiene que ver con los automatismos que el deportista incorpora a lo largo de sus entrenamientos y actividades oficiales. La repetición de movimientos va generando un efecto residual en el back up mental. Patea mil veces al mismo lugar y probablemente te acercará cada vez más al punto elegido. Eso en cuanto a lo técnico. No obstante, acompañado a eso debe venir la calma, la confianza en uno mismo que permite relajar la mente y los músculos para que fluya esa misma acción técnica en los sucesivos intentos.

Así como existe una exigencia particular referida a la resolución rápida, también aparecen los momentos con mayor tiempo para pensar cómo ejecutar. En todos los deportes, hasta en el tenis sobre mesa, que a veces parece jugarse a la velocidad de la luz. Es ahí cuando los nervios, las presiones o los miedos ven la hendija para meterse

en la cabeza. Es ahí cuando el entorno y todos los estímulos externos se vuelven efectos distractores visibles. El ejemplo más notorio es el de la ejecución de un penal. Si existen fantasmas alrededor de la mente del pateador, aparecerán entre él y el arquero con más fuerza que nunca. Si hasta Maradona llegó a errar cinco penales seguidos (en 1996, con la camiseta de Boca), quién no puede fallar uno. Sin ir más lejos, últimamente hemos visto a Messi y a Cristiano Ronaldo, los dos mejores jugadores del mundo, malograr uno en la misma semana, cada uno representando a su respectiva selección. Para bajar la mente, se observarán determinados ejercicios en el capítulo correspondiente. Sí. Siempre hay alternativas para mejorar la inteligencia emocional más allá de la capacidad innata del individuo.

Además de los cinco pilares previamente mencionados, existe un sexto, clave para dominar los restantes, que es el de “valorar”. Resulta indispensable contar con un parámetro que nos permita entender lo que está bien hecho y lo que no, medir las conductas, los esfuerzos y los resultados de quien o quienes se tiene enfrente, a cargo o como compañeros. Ahí el líder posee una doble función. Primero, lograr que todas las partes del equipo puedan obtener un criterio común y un diagnóstico compartido, con mediciones individuales y colectivas. Segundo, que la cabeza pueda mantener un elevado grado de equidad en cuanto a premios y castigos, en el buen sentido de ambas palabras. Para no generar efectos contrarios a los buscados, como la desconfianza, la relajación en exceso y la falta de compromiso con el otro.

Miedos

Para conseguir todo lo anterior, hay que aprender a “dominar” los miedos propios, que siempre son a algo o a alguien. Si el estrés es constante e intenso, la anulación de la resistencia inmunológica puede volverse duradera. La inteligencia emocional se puede aprender y así controlar emociones tan significativas en el mundo del deporte como la ansiedad, las presiones, los miedos (estrés) y la agresividad, que muchas veces son perturbadoras y merman el rendimiento.

Aunque se trata del primer capítulo del libro, el lector ya sabe a esta altura que no existe una correlatividad en cuanto a los números y los temas de cada uno. Es por eso que pueden abarcar la temática ligada a miedos, presiones y estrés con la simple acción de “salir del arco”, es decir, de estas primeras páginas, y “saltar al banco de suplentes”, más precisamente a la silla (¿eléctrica?) del entrenador. En el último capítulo notarán toda la información y los análisis referidos a estos conceptos.

Línea de 4

Bienvenidos a la primera etapa complementaria de este libro. Como en una defensa, ninguna de las partes individuales podrá tener éxito en su misión sin la ayuda de quienes lo acompañan. En ningún momento leerán aquí sobre supuestas lecciones taticistas ni consejos ni expresiones que impliquen enseñar qué estilo futbolístico es mejor que otro. Eso no quita que hayamos establecido esta manera de “parar” nuestro equipo psicológico de liderazgo, siempre con el fin de simplificar y aumentar la dinámica de lectura. Con este fin, la línea de 4 resulta ideal para graficar los conceptos que se dividirán en dos subgrupos.

- *Dupla Central:* Como en cualquier equipo, al menos uno de los dos marcadores forma parte de su columna vertebral. El 2 y el 6, planteado en números criollos. Lo mismo con el líbero cuando se utiliza línea de tres en el fondo. El gran protagonista en este caso será el concepto de *equipo*. Para muchos puede resultar redundante y hasta poco profundo introducirnos en el mundo de sus definiciones, características, diferencias con otros conjuntos de personas, como puede ser lisa y llanamente un *grupo*. Tengan en claro que no ocurrirá esto. La aceptación de la importancia de este punto puede desembocar en el éxito o el fracaso de una gestión y de un liderazgo. Por un lado, se hará mayor hincapié en todo lo que respecta a la *cohesión*. Por otra parte, se tratará en el siguiente capítulo, detalladamente, cada una de las propiedades con las que cuenta un equipo. Cuanto más se puedan consolidar, más cerca estará quien lo encabeza de alcanzar los objetivos por los que fue elegido para ocupar ese rol.

- **Laterales:** Aquí llega la mano directa de uno de los autores. De Marcelo. Y sobre todo su experiencia. Contada en primera persona. Porque no hay lateral que cumpla si no tiene un gran recorrido que demostrar. Tanto por el carril derecho como por el izquierdo. Lo que se podrá observar y valorar en los capítulos 4 y 3 es la alta cantidad de vivencias y acciones desarrolladas por quien les escribe, en casos puntuales, durante sus más de dos décadas de trabajo psicológico en equipos de alto rendimiento. Obviamente que se mantendrá algo que ha costado muchísimo tiempo construir y que se puede derrumbar en solo segundos: la confianza ganada de parte de todos los profesionales (jugadores, cuerpo técnico, etc.), gracias al secreto profesional que siempre se guardará bajo siete llaves. No obstante, es una buena oportunidad para transmitir algunas situaciones que pueden ayudar a revalorizar la incidencia de la psicología en el deporte, así como en otros ambientes de alta exigencia emocional. Además de las experiencias a describir en un andarivel, en el otro podrán enriquecerse con distintas evaluaciones y ejercicios utilizados para diagnosticar situaciones a nivel grupal e individual y para trabajar sobre miedos, presiones, autoconfianza y estrés, entre otros.

En el “fondo”, lo que importa es la actitud (otro valor incalculable de un gran líder) y con esta línea de 4 podemos dar fe de que estará bien defendida.

Dupla central



Equipo y cohesión

“Si quieres ir rápido, ve solo; si quieres ir lejos, ve acompañado.”

Proverbio africano

Para algunos es una palabra de moda. Que sirve para quedar bien en una charla, una conferencia, una clase. Para demostrar que el paso del tiempo no ha sido en vano y que algo hemos aprendido de los avances como sociedad. Pocas personas pueden oponerse actualmente a la idea de que un equipo es imprescindible para la concreción de un resultado positivo en la competencia deportiva de alto rendimiento y también en otros ámbitos de trabajo. Entonces la pregunta es: ¿Nos quedamos todos tranquilos de que el mundo aprendió no sólo a destacar la importancia de un equipo sino a construirlo o profundizamos y evaluamos otros términos y procesos

indispensables para su formación? Al inclinarnos por la segunda opción, empiezan a aparecer los conceptos de liderazgo, cohesión o comunicación, entre otros, y la tarea de entender las mejores vías para no sólo establecer un equipo competitivo sino que también sólido en el tiempo.

Uno es todos y todos somos uno

En el caso de los deportes, está claro que existen disciplinas individuales y de conjunto. El tenis, aunque tenga el componente del “dobles” (por género o mixto), es junto al automovilismo, el golf y el atletismo la prueba más visible y de mayor masividad dentro del mundo del “uno contra todos”. Del otro lado, desde ya que el fútbol es el que posee mayor repercusión y llegada a escala nacional e internacional. Sin embargo, esto no significa que en un caso exista un equipo y en el otro no. Todos los deportes, de competencia individual o colectiva, constan de participantes que conforman un equipo. Volviendo al caso del tenista, el jugador nunca está solo ni podría alcanzar un logro relevante si así se sintiera frente a un colega que cuenta con el apoyo profesional necesario. Siempre habrá un coach, un preparador físico, tal vez un psicólogo, quizás un nutricionista, un médico y hasta un encargado de encordar las raquetas. También la comunicación (hacia afuera) cuenta y muchas de las estrellas han incorporado inclusive a su propio *community manager* que les sirva de puente con el periodismo y sus fans en general tras la explosión de las redes sociales. Siempre será necesario, en el alto rendimiento, contar con expertos en cada área de relevancia que rodee al individuo o al conjunto. Las reglas de cada disciplina varían respecto de la otra. El concepto de equipo, no.

Diferencias entre equipos y otras construcciones colectivas

Grupo: El caso más elemental de cualquier conjunto. Aquí no se necesitan desempeños significativos que colaboren con el rendimiento del compañero. Lo más lejano a la conformación de un equipo. Sus

miembros interactúan de manera primaria para compartir información, mejores prácticas o perspectivas y para tomar decisiones que ayuden a cada uno a actuar dentro de su área de responsabilidad. Más allá de eso, no hay ningún propósito común, objetivos de desempeño mayores, ni productos de trabajo con una meta compartida. El ejemplo más sencillo puede ser el curso o la división de un colegio, formado por todos sus alumnos.

Pseudo-equipo: Es un grupo en el cual puede haber una necesidad de aumento de desempeño significativa u oportunidad, pero que no se enfoca hacia el desempeño colectivo ni trata de alcanzarlo. No tiene interés en conformar un propósito común o establecer un conjunto de objetivos, aunque puede llamarse a sí mismo un equipo. Casi siempre contribuyen menos a las necesidades de desempeño en común que los equipos de trabajo porque sus interacciones disminuyen el rendimiento individual de cada uno de los miembros, sin desarrollar ningún beneficio para el conjunto. No suelen observarse en deportes, aunque sí en empresas. En los pseudo-equipos la suma del todo es menor que el potencial de las partes individuales.

Equipo: La madre de todas las batallas. El objetivo principal de una institución que intenta desarrollarse con creces en su disciplina. Su piedra basal. Un equipo tiene *miembros que están profundamente comprometidos unos con otros, con el progreso personal y especialmente con el éxito colectivo*. Este compromiso será el combustible, la llama motivacional que permitirá alcanzar al conjunto un piso de rendimiento más allá de los factores externos que lo circundan. No sólo eso, sino que también, en especial, encontrar un plus en aquellos momentos en que la inercia propia de la competencia y los premios que funcionan como motivación extrínseca no sean suficientes para desnivelar en el desarrollo y en el resultado final. Para conseguirlo, hay que nutrirse de determinadas características propias de este tipo de conformación. Una de las más importantes es la “cohesión grupal”. Además, a diferencia de los grupos, cuenta con un líder que será el encargado de que los engranajes y las piezas funcionen coordinadamente. No necesariamente existirá un solo referente o caudillo, aunque los roles (suyos y de los demás integrantes) deberán estar bien definidos. También las metas comunes y evitar que las

de cada individuo se contradigan con las del conjunto. Estas deberán ser claras en cuanto a lo conceptual y al tiempo de realización. Los lazos de comunicación estarán extremadamente aceitados para evitar “ruidos” que interfieran en el mensaje y las misiones de cada integrante. El “nosotros” prevalecerá por encima del “yo”.

La fortaleza de un equipo es cada uno de sus jugadores y en la medida en que cada uno asimile, entienda y respete los talentos y fortalezas del compañero, el equipo será más fuerte. Todos son necesarios, pero nadie es indispensable. Su fuerza siempre radicará en su banca; de ahí la importancia de que todos entiendan sus respectivos roles, los objetivos de sus posiciones y que puedan estar física y mentalmente listos para cooperar. El trabajo en equipo genera sinergia, la fuerza de cada uno multiplica las capacidades individuales. Para conseguir lo anterior se necesita el compromiso de cada individuo para creer y cooperar en los objetivos comunes, para sentir que se encuentra en un lugar en el que puede satisfacer simultáneamente sus objetivos individuales.

Por lo tanto, podemos definir que un verdadero trabajo en equipo debe consistir en las “5 C”:

- **Complementariedad:** cada miembro domina un tema dentro del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante. Saber Delegar.
- **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada.
- **Comunicación:** el trabajo en equipo exige un diálogo abierto entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros, lo cual le lleva a aceptar y anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Una vez más, se vuelve imprescindible poseer una actitud de delegación.
- **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo

adelante. El equipo actúa como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección. Si uno falla, el equipo corre el riesgo de fracasar.

Beneficios de trabajar en equipo

- Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- Ayuda a obtener mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- Enseña a escuchar y a respetar a los demás.
- Te permite organizarte de una mejor manera.
- Mejora la calidad de tu desempeño.

Las etapas de un equipo

Según Weinberg y Gould (1995), el grupo debe atravesar 4 etapas para ser un equipo: constitución, conflicto, normalización y ejecución. También es cierto que para explicar su ciclo de supervivencia complementaremos esto con el modelo de Bruce Tuckman, quien ya a fines de los '70 había agregado una quinta y última pata: la disolución o terminación.

1ª Etapa: Constitución

Desde ya, se produce al inicio del proyecto colectivo. El primer factor que reluce es el del conocimiento. Las partes empiezan a relacionarse. Se definen los roles y los liderazgos, las funciones de cada uno y las metas colectivas. Parece una instancia cómoda para los miembros. En el inicio de una relación uno generalmente se muestra más como quiere ser que como realmente es, en especial por la falta de debate interno.

2° Etapa: Conflicto

La incrementación de confianza entre las partes sumada a alguna desconfianza en particular provocará conductas más genuinas en cada uno y se llegará a esta inevitable etapa. Quien diga que nunca pasó por aquí en verdad nunca habrá pasado por un equipo. La “crítica” se vuelve protagonista. Entonces el líder se convierte en el personaje principal. En aquel que logrará llevar al conjunto hacia una etapa de superación o romperá el proceso de construcción. Deberá comunicar eficazmente para evitar cortocircuitos mayores y saber detener las potenciales bombas a tiempo. Será el faro y el ejemplo a seguir de la manada. Estará al servicio de los demás. Utilizará la crítica de cada una de las partes como palanca para construir un colectivo sin los vicios propios de cualquier relación interpersonal, más aún cuando fluyen diversos intereses en la misma mesa. Deberá encargarse de que las diferencias no hayan generado confusiones entre los roles de cada uno ni que surjan “pseudolíderes” que ocupen un lugar que no les corresponde. Es, sin dudas, la prueba de fuego de un equipo.

3° Etapa: Normalización

Si se superó la etapa anterior y crean que muchos equipos han sucumbido en el intento, llega la hora de la estabilidad. Todos los ruidos anteriormente mencionados se sustituyen por la focalización en el trabajo y las funciones, elevando los niveles de cooperación y comunicación. Quedan claras las metas y los objetivos. Primera vez que se vislumbra en los hechos el concepto de cohesión grupal. Ya no hay dudas elementales y está preparado todo para que, en caso de surgir pequeños incidentes, éstos encuentren su canalización correcta. Es la hora de competir y dar lo mejor de sí.

4° Etapa: Ejecución

Aquellos equipos que ingresan a esta zona pueden sentirse afortunados. El objetivo esencial será la obtención de resultados positivos en la disciplina que fuera, inclusive si la es de carácter individual, como ya se ha aclarado. El verdadero rival es uno mismo

y si se está aquí probablemente se haya ganado esa batalla. El éxito deportivo también dependerá de quien se tenga enfrente. Lo importante es que en esta etapa, si se hicieron bien las cosas en la preparación, se alcanzará un nivel lo más cercano posible al ideal de ese equipo.

5° Etapa: Disolución

Esta instancia será la última del ciclo de un equipo como se lo conocía, pero no necesariamente su final. Una vez que terminan la búsqueda de los objetivos comunes planteados al inicio del proyecto, es necesario reflexionar, hacer un balance, determinar si se consiguieron las metas y los objetivos iniciales. Allí se verificará si tanto el líder como sus seguidores se mantendrán en el futuro ocupando los mismos roles. El caso típico es lo que ocurre en el fútbol al finalizar la temporada o especialmente tras la participación en un mundial. El horizonte sigue allí, delante de nuestros ojos. Habrá que ver con qué herramientas se encarará el nuevo desafío y quiénes son los intérpretes indicados para llevarlo adelante. Lo que vendrá después es un nuevo ciclo. Las etapas se repetirán. No habrá que tenerles miedo a ninguna de ellas ni a las palabras que las referencian, sobre todo a esta última. Toda renovación no será buena ni mala per sé. Dependerá de las decisiones de equipo en su conjunto y del líder en particular.

El líder y la distribución de los roles

“Tu éxito es nuestro éxito” aleccionó José Pekerman con sabiduría al incorporar a su exitoso equipo de trabajo interdisciplinario en el año 2000 a un psicólogo del deporte, con la meta puesta en el Mundial Sub 20 del año siguiente. Eso también significa: “No sobresalgas, los protagonistas somos el DT y los jugadores”. Quedó claro. Un buen liderazgo es una rica ensalada con elementos que no pueden faltar: visión, anticipación, justicia, comunicación (mensajes claros, saber escuchar), motivación.

De más está decir que no hay constitución de equipo sin conflicto y normalización en el alto rendimiento deportivo. Vale recordar el caso de un jugador muy individualista, delantero él, que no captaba los mensajes formativos del DT y a los 14 años pasó por la siguiente situación: jugó en una práctica solo contra 11 compañeros durante cinco minutos; lo intentó e incluso casi hace un gol, pero no pudo finalmente; sí recibió uno en contra y, cuando se encontraba exhausto del cansancio, lo mandaron a las duchas. Sabiduría del entrenador, que supo poner en hechos y a la vista de todos lo que sucedería si no se sinceraba una situación que afectaba a su mejor jugador y al conjunto.

En una empresa pasa lo mismo; no se trata de perder la singularidad, sino de ponerla en función del equipo, porque si el gerente/supervisor/jefe nos enseña el camino y trabajamos juntos, no hay titulares ni suplentes. Todos somos importantes, todo será más fácil y llegaremos adonde queremos.

En conclusión, el líder nos hará mejores. El equipo nos hará lucir.

La historia de Pedro, una carta para triunfar

Siempre ayuda a quien quiere promover ideas, visiones o conocimientos la utilización de ejemplos vislumbrantes, protagonizados por ídolos que realizan un esfuerzo descomunal para transformar la utopía en realidad. Puede que el efecto resulte encantador para el lector. Sin embargo, las que más abundan son las historias de la otra cara de la moneda. O la cara de Pedro. Pedro Lespada. ¿Quién es él? Un amigo personal de hace muchos años que se desempeña en una conocida empresa estatal que realiza el servicio de correo en Argentina.

Pedro estudiaba en la Universidad de Buenos Aires (UBA) la carrera de Filosofía y Letras y no le alcanzaba el tiempo para cumplir sus obligaciones académicas por la demanda laboral que tenía, sumado a que en su poco tiempo libre también dictaba clases. Entonces, un día se dirigió a su jefe y le dijo: “Voy a renunciar. La UBA es muy exigente y no puedo trabajar acá 8 horas por día, dar clases y además rendir bien en la facultad”. Para su sorpresa, su jefe, quien terminaría

demostrando sus condiciones de muy buen líder, le respondió que no le aceptaba la renuncia y le dobló la apuesta: “¿Cuántas horas por día podés ir al correo?”. Pedro contestó que en época de exámenes, sólo 4 o ninguna. Que no contaba con otra opción. Fue ahí cuando su jefe concluyó su idea: “Prefiero que sigas vos aún en estas condiciones porque en tus 20 horas semanales me vas a resolver más que un compañero tuyo en 40”. Así fue, nomás. No sólo tenía razón su jefe sino que también siguió aportando al desarrollo de las potencialidades de sus compañeros de equipo.

Vaya si ese líder no contó una visión superadora que le permitió observar más allá del corto plazo, ya que algunos años más tarde Pedro se transformó en Gerente de la empresa. Su propio jefe de entonces consiguió un doble premio: aumentó el nivel óptimo de resultados en aquel momento y, más difícil todavía, demostró ser un líder que supo ver a otro líder, sin egoísmo (un jefe mediocre lo habría reemplazado rápidamente) y enriqueciendo el patrimonio de la institución.

Cohesión, la palabra más importante

La cohesión es uno de los conceptos más relevantes en el estudio de la conducta de grupos pequeños y una de las variables psicológicas que entrenadores y deportistas de deportes colectivos más valoran. Las primeras aproximaciones teóricas al concepto de la cohesión abordan la misma como un constructo unidimensional con el que se hacía referencia fundamentalmente a los aspectos sociales. Festinger, Schachter y Back, allá por el año 1950, la definieron identificando dos fuerzas que contribuyen a que los miembros de un grupo permanezcan en él: la atracción del conjunto, es decir, el deseo de cada individuo por mantener interacciones con los demás integrantes, y el control de recursos, algo así como las ventajas que cada uno puede obtener por pertenecer a ese equipo.

La cohesión social apunta más a lo afectivo, a las afinidades entre los miembros del grupo, para las cuales existirán cuestionarios de evaluación, sobre todo el denominado sociograma, que es una radiografía

grupal con la que se podrá observar cuáles serían las tensiones intra-grupales, los preferidos, los rechazados, los más estimados técnicamente y tácticamente. Así se obtendrá una foto (no la película, que requiere de un proceso más constante) acerca de la valoración afectiva y técnica de todos los miembros del grupo y de sí mismo.

Existe un viejo dilema que muchos habrán escuchado: ¿Qué viene primero: el huevo o la gallina? ¿Son los resultados los que generan la cohesión grupal o es la cohesión afectiva, lo social, lo que genera que se alcancen las metas y los objetivos? Uno cree que las dos cosas son importantes. Se refuerzan permanentemente. Por eso Weinberg y Gould (1995) plantean la dificultad de establecer una variable clara entre rendimiento y cohesión. Es decir, el grado de cohesión, ¿qué rendimiento me da?

Siempre hay que pensar en términos de rendimiento. A los entrenadores les importa principalmente cuánto rinde el jugador. A puntualizar en el desenvolvimiento en la cancha, no en si está angustiado o no. Si por añadidura hay algo de esto, seguro que se lo abarcará porque realmente importará. Desde ya, la mira hay que tenerla puesta en los conflictos a partir de lo que ellos generan.

Un grupo es diferente a un equipo deportivo. Como ya se advirtió antes, un curso de alumnos es un grupo. ¿Por qué un grupo y no un equipo? ¿Cuáles son los objetivos? Los hay grupales y los hay individuales. Vamos a poner un objetivo grupal. Aprender y formarse en esta especialidad. ¿Están de acuerdo? A los alumnos los llama capacitarse. Pero después hay objetivos individuales. Como cada uno tiene una historia, cada uno está en un momento determinado de formación. Como también el éxito y el fracaso para cada uno es distinto. Sin embargo, la diferencia con un equipo es que el alumno no compite contra nadie. O sea, la instancia que marca si un equipo es un equipo y no un grupo es la cohesión grupal. Y la cohesión grupal es el concepto de “nosotros”, dinámico y que fluctúa con los resultados. Los resultados sólo se producen, positivos y negativos, durante la competencia, que como dice Francisco García Ucha en su libro *Las emociones del deportista* (1996), es la instancia única e irrepetible. Los entrenadores pueden tener un video, mostrarlo, gritar “así vamos a jugar nosotros, así juega el rival”; ahora, cuando llega

el momento de la verdad, no se sabe qué va a salir de ahí. Es una oposición de fuerzas que genera que nadie sepa qué puede dar uno, qué puede dar el otro, cuál tiene un plus por ser un equipo, si se produce un conflicto, si hay una merma; lo mismo del otro lado. Entonces, esa interrelación, ese rendimiento y esos resultados a uno lo posicionan en un lugar distinto que al de asistir a una charla y escuchar. Lo importante es lo que sucede con cada uno a raíz de eso y del proceso interno que hayan elaborado. Se van a ir definiendo y desarrollando roles, se va a ir conformando una dinámica mayor que la que existe en un grupo. Se terminará consolidando, en caso de que el líder sepa abordar su tarea, la cohesión grupal que influirá sobre los futuros desempeños.

¿Cohesión o cooperación?

Construir cohesión y entrenar cooperación. La cohesión nos mantiene unidos, nos identifica, pero sin un trabajo adecuado con la cooperación de cada uno, de acuerdo a sus capacidades y talentos, puede resultar peligrosa, ya que no garantiza justamente la variable que genera el concepto de equipo: la necesidad de la participación de todos para el logro de dicho objetivo.

Carron (1982) sostiene que “la cohesión es un proceso dinámico reflejado en la tendencia del grupo a no separarse y mantenerse unido en la búsqueda de sus objetivos”. En tanto, Muldoon (1989) aporta: “Es un estado en el que los miembros del grupo trabajan juntos en pos de un objetivo común, piensan en términos colectivos, en términos de ‘nosotros’, adoptan una actitud de amistad, procuran mantener el grupo como tal y actúan como una unidad”. Kelly (1970) señala que se trata de “una atracción global que ejerce el grupo sobre todos sus miembros”.

La cohesión es importante para el rendimiento, pero presenta un riesgo: un equipo con demasiada cohesión puede generar acomodamiento y holgazanería social; cada miembro espera que el otro lo haga, existe poca exigencia y poca competencia interna. Sin embargo, un equipo partido, sin cohesión ni un grado de identificación,

comunicación y compromiso con el objetivo, arrojará pobres resultados, ya que el jugador no encontrará el sentido de pertenencia indispensable para poder generar la sinergia de la que se hablaba anteriormente.

Según Alex García Mas (2001), el jugador de equipo coopera movido por el principio de justicia y tiene como objetivo de su cooperación el bien del grupo en función del objetivo fijado. Esta conducta altruista normalmente se desarrolla respecto a las expectativas y objetivos internos de cada jugador. Así, responde de su conducta ante sí mismo y es, por lo tanto, interna y poco controlable desde el exterior. Depende bastante de la percepción del ambiente de cooperación creado por el entrenador, de si su nivel de sinceridad en la interacción es elevado. Por ende, el concepto de cooperación puede ser un buen complemento del concepto de cohesión. En consecuencia, todo equipo es un grupo, no a la inversa, tal como las definiciones previas lo demuestran.

La cohesión se trabaja permanentemente. En un equipo, conformado por seres humanos, en cualquier momento surgen fuerzas y tensiones que generan uniones y/o divisiones. Confluyen necesidades afectivas, individuales y grupales. El resultado (si se van alcanzando o no las metas), aunque no determinante, ocupa una función importante también. En algunas partes de estos procesos dinámicos (en especial a medida que se van construyendo las bases, es decir, en sus inicios), sirve como meta para unir. En otras, una vez alcanzado, otorga confianza para que otros que se sumen se puedan cohesionar y sentirse protagonistas del proyecto. Todo esto, como en todo equipo, deberá ser analizado, supervisado y dirigido por un líder capaz de generar el clima necesario para que los roces inevitables no se expandan ni ocupen un lugar perjudicial para el bien común.

El sistema conceptual propuesto por Carron y sus colaboradores (1982) señala cuatro categorías de antecedentes que influyen en la cohesión: los factores ambientales, los factores personales, los factores de equipo y los factores de liderazgo. Aunque todos podrían guardar relación con el proceso de cooperación, concretamente lo hacen los factores personales y los de equipo. Los primeros se relacionan con aquellas características individuales que pueden influir

en la cohesión, como puede ser la motivación por participar, las actitudes o el nivel de compromiso con el equipo. Por otra parte, los segundos se corresponden con las normas de productividad, el deseo de éxito, la eficacia colectiva o las experiencias de compromiso con los roles.

Por último, debemos señalar que el mayor o menor grado de cohesión en un equipo daría lugar a determinadas consecuencias individuales y grupales. Los resultados a nivel de equipo se corresponden con la efectividad del conjunto y su estabilidad, mientras que los resultados de cada individuo tienen que ver con la satisfacción por pertenecer al equipo y al repertorio individual que cada jugador manifiesta.



Propiedades de un equipo

“La mentira más grande en el deporte es que todos los jugadores deben ser tratados igual. Cómo seducirlo, cómo engañarlo para conseguir lo mejor de él, porque nosotros, por cargo, estamos por encima de ellos, pero estamos debajo porque dependemos de ellos.”

Pep Guardiola.

El equipo es una red de comunicación; los partidos del deporte que se imaginen (fútbol, rugby, basquet, vóley) son sucesivas relaciones espacio-temporales entre los deportistas como individuos y los equipos como grupos humanos. En las empresas sucede lo mismo: existe un plus de producción en aquellas organizaciones que saben trabajar en conjunto.

Ya se ha interiorizado al lector sobre el concepto de cohesión. También sobre el de equipo. Respecto de este último, ha llegado el momento de hablar de sus propiedades. ¿Qué se quiere decir cuando se mencionan las propiedades de algo o alguien? Descontando el aspecto económico o inmobiliario, naturalmente se cae en la cualidad

o característica esencial de una persona o una cosa. En este caso, las que detallaremos a continuación son cualidades esenciales de un equipo. Cuanto más trabajadas, sólidas y visibles se encuentren, mejor funcionamiento se podrá exhibir.

Identidad. En su definición más rasa, hablamos de un conjunto de rasgos propios a nivel individual o grupal. No necesariamente se trata de algo material, aunque en el deporte, a la hora de potenciar la unión del equipo, se puede utilizar como estrategia algún distintivo específico. Por ejemplo, una remera, algo que nos identifique, una historia, un nombre. Con Las Leonas, la colega Nelly Giscafré hizo la primera preparación en el Mundial de 1998. Les mandó unas cintitas celestes y blancas a las jugadoras para que se pusieran en un momento determinado en las muñecas o en los tobillos, para potenciar la cohesión y la identidad. Es el mismo equipo que encontró luego en un animal la posibilidad de caracterizar su fortaleza mental y su actitud ganadora en los Juegos Olímpicos de Sydney 2000, donde obtuvieron la medalla de plata. Ese símbolo que hoy sigue latente en cada camiseta de las jugadoras de la Selección de hockey femenino.

Normas. Las reglas que rigen en nuestro equipo. Deben ser claras, como en la vida, le guste a quien le guste. Esas normas deben bajar de un líder y se tienen que cumplir por el bien del grupo y de la tarea. Uno se refiere a normas que se establecen de entrada porque luego ya será tarde para imponerlas. Una anécdota de un amigo del ambiente del fútbol retrata que una vez el más talentoso del equipo llegó tarde a la práctica porque se quedó dormido y el DT lo puso igual de titular en el siguiente partido, sin antes aclarar al grupo que todos tenían autorización para arribar una vez fuera de horario. Este detalle es clave. No todos en un equipo estarán obligados a hacer lo mismo. Existen excepciones. Excepciones que también forman a las normas y que deben ser conocidas por todos antes de activarse por un caso así. De lo contrario, ¿podría un líder sostener su credibilidad frente al conjunto? Podemos utilizar el ejemplo de Lionel Messi, cuando en 2008 recibió un permiso especial de su por entonces nuevo entrenador. Nada menos que Josep Guardiola. Fue para viajar a disputar los Juegos Olímpicos de Beijing con la Selección. Muchos criticaron a ambos en España, incluso por desobedecer la

orden restrictiva de la dirigencia del Barcelona. ¿Resultado? Leo la rompió en los JJ.OO. y obtuvo la medalla dorada para su país. Regresó feliz a su club y, al final de esa temporada que por entonces recién se iniciaba, el Barça obtuvo todos los títulos que disputó, incluida la Champions League con un tanto de Messi en la final. ¿Habían roto las reglas por esa concesión? No. Al contrario. Todos sus compañeros debieron entender la excepción, la misma que tuvo Neymar en 2016 para vestir la camiseta de Brasil en los Juegos de Río.

Similitud. No es lo mismo que ser iguales; similares no quiere decir eso. Uno se refiere a similitud entre los miembros del equipo porque están dirigidos por el mismo líder y tienen el mismo objetivo en común. Similares o pares. Lo concreto es que deben estar siempre en sintonía a la hora de los planteos y estrategias. Responsabilidad principal de que esto se cumpla a manos del referente o caudillo.

Estabilidad. Sin dudas, una de las características más importantes. Esto se observa en los equipos deportivos que vienen trabajando juntos hace mucho tiempo; entonces “yo se la paso a tal aunque no lo haya visto, porque ya sé que él va a estar ahí”. Cuando se conforman grupos nuevos, siempre hay un tiempo hasta que se da ese conocimiento humano, tanto en lo técnico-táctico como en lo espacio-temporal. Ojo, fuera del terreno de juego también sucede: ante determinado estímulo, resulta provechoso ya saber qué va a decir o cómo va a actuar ese otro. Esta característica se ha vuelto cada vez más difícil de lograr en países de Sudamérica, por el apuro por emigrar de muchos jugadores, de sus respectivos entornos y de los dirigentes ante la posibilidad de sumar todas las partes una buena cantidad de dinero en el caso de producirse una venta significativa al exterior.

Sentido de pertenencia. ¿Se acuerdan de la propaganda de American Express que decía “pertenecer tiene sus privilegios”? Esto es cuando uno está orgulloso de ser parte de un grupo. No cuando el grupo es conflictivo. Aunque también el conflicto, en grupos de elite, en equipos de elite, es una instancia clásica a superar, tal como se observó en el capítulo 2. “Crisis” quiere decir “crecimiento” en italiano. Y conflicto significa “superar ese obstáculo”. De lograrlo, después las cosas quedarán de otra manera. No podemos pensar en términos

de equipos de elite sin superar en algún momento un conflicto. Es algo que tiene que estar. El conflicto hay que atravesarlo. Este punto se relaciona directamente con el concepto de identidad. Sólo en una congruencia en este tipo de aspectos se pueden saltar los conflictos sin dejar secuelas irreparables.

Cooperación entre sus miembros. Héctor Cúper, un técnico que dirigió en Argentina y luego pasó por el Valencia y el Inter en Europa, es alguien a quien un relator deportivo italiano lo llamaba la “Cuperativa”, por COOPERATIVA, esta cuestión de “somos todos iguales”, la solidaridad. Osvaldo Pugliese tenía una orquesta, para mutar un poco hacia la música, en la que él era “la cabeza” pero todos cobraban lo mismo. Solidaridad, nadie es más que nadie. Esta es una vieja discusión porque hay autores que dicen que deberían ganar lo mismo todos los integrantes de un equipo deportivo y eso equivaldría a que todos tuvieran una incidencia más o menos parecida. Esto es imposible. Primero, porque siempre hay talentosos y guerreros. Un técnico nunca busca todos iguales, busca “picapiedras” y busca “genios”, una heterogeneidad. Segundo, porque hay un espíritu amateur implícito además del interés económico. En selecciones juveniles argentinas, por ejemplo, sólo cobran un pequeño viático, no es que llegan por la plata, sino por otra cosa, por la gloria, porque les gusta, por amor a la camiseta. Entonces ese aspecto monetario puede simbólicamente realizarse, pero en equipos profesionales ya no. Además, la cooperación también excede lo económico y sobre todo en deportes de conjunto permite disimular determinados rendimientos individuales bajos e inclusive acelerar su recuperación en caso de contar con apoyo de sus compañeros y del líder para superar una adversidad coyuntural.

Respeto. En unas Jornadas académicas, en el año 1997 en la UBA (organizadas por el licenciado Raúl Barrios), las primeras de Psicología aplicada al fútbol, el técnico Osvaldo Piazza, que había reemplazado a Carlos Bianchi en Vélez y lo había sacado campeón, escuchó a los psicólogos disertantes y después dijo: “yo me quedo con esta palabrita, ‘respeto’”. Respeto entre los miembros, respeto hacia el líder. Es clave. Así como se respetan las normas, se respeta a las personas. Obviamente que van conectadas ambas acciones. También se

respeta el nivel jerárquico de cada uno y así se facilita la convivencia dentro de un equipo.

Un técnico que sea líder. Las cuestiones de liderazgo son fundamentales. Weinberg habla de cuatro elementos y uno es el liderazgo. El buen líder es aquel que se conserva en un lugar pero que sabe moverse según las circunstancias. Por momentos podrá parecer un líder más democrático y amplio, en otros se mostrará algo más autoritario. El entrenador tendrá que cuidarse de no exceder los límites afectivos, ya que si se involucra en ese aspecto de más con los jugadores, sentirá que no puede tomar la decisión de una manera objetiva. Por eso a veces manda al preparador físico o hasta al psicólogo a conversar determinadas cosas con sus dirigidos y él mantiene una distancia necesaria para una mejor toma de decisiones.

Identificación de los deportistas con el estilo de juego. Eso es importante porque si no se identifican con la táctica y la estrategia, si no entienden cómo quiere jugar el entrenador, difícilmente puedan hacer carne de eso y llevarlo a cabo. El deportista también es muy audaz y en su desconfianza pueden surgir actos que perjudiquen a él mismo y al equipo. Además la motivación también corre riesgos de disminuir si no existe una mirada común respecto al estilo impuesto.

Comunicación. Fundamental. Si hay algo que no se entiende, se lo debe explicar y transmitir hasta el cansancio. Aparte de la verbal, la gestual o latente es igual o más importante. Lo mismo con el lenguaje. Existen los ruidos en la comunicación y es desafío del líder saber controlarlos y reducirlos a su mínima expresión. Ya de eso se habla bastante en su propio capítulo de este libro.

Atmósfera de confort psicológico. Eso pasa en cualquier lugar de trabajo donde cada uno se desarrolla. Si vas con ganas, si no vas con ganas. Si hay buen clima, si podés compartir algunas cosas, o si estás mirando todo el tiempo la hora. Hay jugadores que apenas terminado el entrenamiento ya se retiran del predio. Uno podría suponer que se van rápido porque sienten la presión. Y están los otros que disfrutan cada momento, de las prácticas, de las comidas, de la sala de juegos. Lamentablemente, suelen ser una minoría, en especial en la actualidad con las conexiones permanentes a sus dispositivos móviles.

Jerarquía de los roles. Los grupos sanos tienen roles dinámicos, por eso es bueno tomar los test de evaluación cada tres o seis meses, según la circunstancia. Si habláramos de roles estáticos, nos referiríamos a algún signo patológico. Por ejemplo, hoy se toma uno y por ahí sale "X" rechazado afectivamente. El grupo deposita en él lo malo y lo pone en un lugar de chivo expiatorio. Ahora, dentro de cuatro meses, él pudo salir de ahí, el líder lo ayudó, etc. En esos casos, los resultados negativos no se difunden al grupo porque se lo estaría afirmando en ese lugar. Sí se dan a conocer los positivos, en general los tres primeros, los más destacados. Luego cada uno puede hacer su consulta individualmente. En un equipo, además de los roles estrictamente ligados a su función laboral, también existen otros muy diversos e importantes. Está el divertido, el cerebral, el silencioso, el "payaso", el solidario, el molesto, el individualista, etc.

Adaptación. Hay un tiempo de adaptación, aunque irremediablemente llega. O al menos eso debe ocurrir. Sirve la metáfora de los puercoespines para demostrarlo. Todos en un día de frío se amuchan, se pinchan entre sí; salen por ende todos despedidos y entonces buscan el punto justo. La distancia óptima. Logran su objetivo aunque deban recalcular más de una vez.

La orientación para lograr resultados. Para eso también es fundamental el líder. Puede haber muy buenos deportistas con un mal líder, puede haber un gran líder con deportistas más o menos, y llegar mucho más lejos estos últimos que los anteriores. Uno se refiere a resultados positivos personales, deportivos y colectivos.

Responsabilidad. Cualidad innegociable. Jamás puede faltar. En especial en quien encabeza el proyecto. Todos se convierten en ejemplos para el que tienen al lado. Esta parte no se negocia y tiene que ver con el concepto de "valores", que se abarcará más adelante. Es el lado activo de la moralidad. Incluye el cumplir con las obligaciones asumidas.

Creatividad. Ni más ni menos que el talento de la mano de obra. *Incluida la del líder.* De su creatividad dependerá que se aprovechen bien los canales de comunicación, que la estrategia sea la correcta, etc. En fin, de que se genere un efecto contagio en el resto de los miembros.

Anticipación. En la era en que acceder a un dato puede depender solamente de la velocidad de uno de los pulgares para apretar la pantalla del dispositivo móvil, ya no alcanza sólo con contar con una importante acumulación de información. Eso es una condición necesaria, pero no suficiente. Ni siquiera a veces uno puede conformarse por saber hacer el pormenorizado, exacto e indicado análisis de lo que sucede sobre la base de esos datos que se recaudan por las vías que sean, inclusive por medio de los colaboradores, de los compañeros, del trabajo interdisciplinario. Un equipo, en especial su líder, debe saber explotar el arte de la anticipación. Como un celular que con su sistema predictivo puede avizorar cuál será la palabra que uno empieza a escribir o hasta la frase entera. No se trata de adivinar el futuro, sino de entender el pasado y el presente para saber lo que puede arribar después, siempre dentro del mundo de las probabilidades.

Visión. Bien pegado al de la anticipación, llega el arte de la visión. Cuanto más experiencia tengan el líder y sus colaboradores, más posibilidades de acertar el rumbo hacia el cual conducir a sus seguidores. Esto trae aparejado un complemento ideal: saber corregir a tiempo. No siempre uno tiene la certeza de cuál es el horizonte; por eso hay que saber construir el camino sobre la marcha y en determinados casos dar el golpe de timón para esquivar el iceberg. Estos dos últimos conceptos se tocan en todo momento con los que vienen, juntos, a continuación.

Metas y objetivos

En el capítulo sobre motivación sobran palabras que explican bien las características y las diferencias entre ambos conceptos. Lo único que se recuerda aquí es que cuando no hay un blanco, cuando no hay una presa, mucho menos habrá un logro. Uno debe saber hacia dónde se dirige. De lo contrario, es tan absurdo como salir de casa y no tener dónde ir. Es necesario aclarar que un deportista que no posee claridad de metas no se puede terminar de definir como tal. El futbolista no está exento. La meta es aquello que invita a la acción

y moviliza la voluntad. Debe ser difícil, pero alcanzable y realista. Así funcionamos los humanos. No somos máquinas acostumbradas a “hacer por hacer”. Nuestra voluntad de realizar una acción para alcanzar determinado beneficio, no sólo influye en “qué hacemos”, sino en “cómo lo hacemos”. La metáfora indicaría que cada meta es ir escalón por escalón. El objetivo resultará siempre ese último escalón por alcanzar. Según Pep Guardiola, no existe fórmula del éxito alguna pero hay tres elementos claves:

1. Trabajo y esfuerzo.
2. Perseverancia.
3. Tener metas claras y saber transmitir las.

Todo dicho.

La motivación es la zanahoria que tenemos adelante, es lo que dirige nuestra acción. En el grupo también. Hagan de cuenta que uno se sube a un colectivo. Desde ya que tiene que saber dónde bajar. Si no, puede seguir hasta la terminal. Metas y objetivos claros, individuales y de equipo. En eso va a ser fundamental la tarea del entrenador en el caso del fútbol, para consensuarlo o para que termine sintiéndolos, el grupo de jugadores, como propios.

Valores

Ha llegado la última y no por eso menos importante propiedad de un equipo. El término “valor” alude a cualidades objetivas que tienen las cosas, a juicios de deseabilidad o de rechazo que se atribuyen a los hechos y objetos, principios o criterios que marcan lo que es bueno o malo. Así, se definen los valores como concepciones o criterios de lo deseable, que proveen la base para seleccionar entre alternativas de pensamientos, sentimientos y acciones. Estos se manifiestan en guías de comportamiento específico, es decir, en las normas.

Siguiendo a García Ucha (2011), “los valores son determinaciones espirituales que designan la significación positiva de las cosas, hechos, fenómenos, relaciones, sujetos; para un individuo, un grupo

social o la sociedad en su conjunto”. Están condicionados por las relaciones sociales y son componentes de la ideología que expresan la cultura, la historia y los intereses, puntos de vistas y necesidades de la sociedad y de sus miembros. La formación de valores se produce por la interacción social, la influencia intencionada de la educación, la familia y factores espontáneos y a veces incontrolables del medio, que son parte de la diversidad del sistema social. La educación deportiva integra los valores humanos y las dimensiones hacia el deporte, en el que se manifiestan a través de las conductas individuales. A continuación se detallan tres de esos valores que deben predominar en un equipo y no únicamente dentro del ámbito deportivo, además de los de responsabilidad y cooperación, que ya se tomaron en cuenta previamente:

- Autoiniciativa: Cultivar la capacidad y las habilidades de tomar decisiones solo, o deseo en asumir riesgos para redefinir el límite de las mismas. Esto implica que se necesita educar promoviendo la motivación intrínseca de modo que se lleguen a acertar las ventajas de la autoenseñanza-aprendizaje.
- Valentía: Capacidad de enfrentar con decisión de vencer los peligros, las adversidades, las dificultades y los problemas.
- Honestidad: Es coherencia entre el pensamiento, la palabra y la acción; es ser sincero, honrado, franco, autocrítico y crítico.

Cuando las normas son el germen del éxito

Para cerrar el capítulo, se ofrece el decálogo para la convivencia del grupo impuesto por Carlos Bianchi al inicio de su gestión como entrenador de Boca, a mediados de 1998, en la ciudad de Tandil, junto al exigente preparador físico Julio Santella. Ha sido extraído del libro *El deporte: manual de ganadores*, de Da Silveira y Di Blase (2007). Luego de esto, en su primera etapa en el club, el Virrey conquistó seis títulos, incluyendo dos Copas Libertadores y una Copa Intercontinental. Durante la primera pretemporada con el plantel, estableció las siguientes normas:

1. Los tiempos de descanso serán inalterables. Ocho horas de sueño por la noche y dos por la tarde.
2. Alimentación ordenada. Nada de panchos ni hamburguesas fuera del almuerzo o la cena. Nada de fritos, nada de alcohol, nada de saltar comidas.
3. Los celulares deberán estar apagados en las comidas y en los entrenamientos. Es una cuestión de respeto entre los compañeros tener la atención enfocada hacia cada una de las actividades profesionales.
4. Las diferencias grupales deberán ser comentadas en la intimidad del plantel. Hablar de ellas con el periodismo constituye una falta grave. El que lo hace se va.
5. La atención a la prensa estará reglamentada. Dentro del horario de atención todos deberán acudir al encuentro.
6. Dedicación personal exclusiva a sus compromisos como profesionales. Una vez concluida la pretemporada, todos deberán mantener el estilo de vida en plena competencia, continuar con las horas de descanso impuestas y las cuatro comidas diarias.
7. Respeto por el compañero, el hincha y el rival, evitando declaraciones fuertes o subestimaciones públicas. También solidaridad y consideración para con el momento particular que viviera cada compañero.
8. Puntualidad en la asistencia a las prácticas. El que llegue tarde deberá pagar el asado del viernes.
9. No acudir asiduamente a los programas de televisión.
10. Nada de esfuerzos tras los partidos. Allí radica el mayor riesgo de lesiones. Deberá cada uno cuidarse a partir de la noche que va del mismo día de partido a la jornada de práctica del día siguiente.

Laterales con recorrido



Experiencias

“La suerte del psicólogo deportivo es trabajar con buenos deportistas.”

Dan Gould

A lo largo de ya más de dos décadas, he tenido la oportunidad y la fortuna de desarrollar diversas tareas en planteles de fútbol profesional y de divisiones juveniles (también conocidas como Inferiores), tanto en Argentina como en el exterior del país, a nivel de clubes y de selecciones. Es cierto que no siempre los resultados arrojados en la cancha por esos equipos han sido positivos. Son las reglas del juego y los riesgos que uno corre. Sí creo que se ha podido dejar en cada rincón en el que uno trabajó un valor agregado que potenció las posibilidades de los distintos cuerpos técnicos y de los jugadores, especialmente en estos últimos, muy jóvenes gran parte de ellos, en

cuanto a valores y conductas a reflejar tanto en el campo de juego como en la vida. Mi mayor alegría es que, cuando me encuentro con alguien con el que trabajé, siempre existe el aprecio y el respeto.

A continuación se desarrollará un repaso por cinco experiencias, de las más lejanas en cuanto a tiempo a las más recientes, con distintos contextos, objetivos, campos de trabajo y tipo de población elegida.

Selección Colombia (2012-2015)

Cargo: Psicólogo del equipo profesional

Son pocas las experiencias profesionales del psicólogo del deporte en selecciones mayores de fútbol y aún más en un mundial. Por eso uno valora infinitamente mi trabajo de 3 años en Colombia, tanto durante el período clasificatorio como en la Copa del Mundo de Brasil 2014 y en la Copa América 2015. La intervención psicológica se ha centrado principalmente en el establecimiento de objetivos, el desarrollo de la cohesión, el fortalecimiento de las mentes de los jugadores y la generación de una mentalidad ganadora. Tras 3 mundiales sin participación, Colombia logró clasificar y quedar como cabeza de serie. Desde una labor especializada del psicólogo del deporte, se estableció desde el inicio la necesidad de adaptarse al contexto de intervención: las concentraciones para cada fecha FIFA en que se juntaban las selecciones, la duración de las mismas, la periodicidad entre cada una de ellas y la eventual labor a lo largo del mundial.

Mi experiencia me dice que no es lo mismo trabajar con adultos o juveniles, en un club o una selección. He tenido la posibilidad de intervenir en todas estas instancias y a nivel de la selección de cada país, la presión es mucho mayor. Son muy pocos los futbolistas que rinden más o igual representando a un país que a un club, razón ligada principalmente un componente emocional. Por ejemplo, por una cuestión cultural (sociedades con una alta pasión por el fútbol), por lo que puede representar jugar en la selección para el jugador (importancia, responsabilidad o identidad nacional) o por las

circunstancias de la propia competición (eliminotorias para la clasificación o jugar contra los mejores como exigencia deportiva), entre otras cuestiones.

Por ello, si la preparación psicológica es fundamental para el alto rendimiento en el fútbol, en una selección nacional cobra un especial interés dado las demandas específicas de la competición (partidos cada cierta cantidad de meses en formato de eliminotorias o amistosos) y los condicionantes propios de la concentración (viajes, estadías, etc.). Además, cabe destacar cómo el rol y la labor del psicólogo del deporte se tienen que adaptar a estas circunstancias, tal como veremos más adelante.

A pesar de esto, no existe mucha historia y tradición de que las Selecciones de fútbol lleven un psicólogo especializado en deporte a la máxima cita, como es una Copa del Mundo. La investigación nada sencilla (debido al anonimato o confidencialidad profesional) a través de lo que se conoce del medio nos brinda unos datos: 9 de 32 selecciones nacionales contaron con personas encargadas de la parcela psicológica en el Mundial de Fútbol de Brasil 2014, en el que solo 3 de ellos eran psicólogos con formación y experiencia en alto rendimiento deportivo:

Profesión	País
Psicólogo del deporte	Alemania (Hans-Dieter Hermann), Brasil (Regina Brandao) y Colombia (Marcelo Roffé)
Psiquiatra	Argelia, Inglaterra e Italia
Psicólogo clínico	Nigeria y México
Sociólogo	Costa Rica

Una vez contextualizada mi tarea, lo primero que necesito escribir es que para poder implementar la intervención psicológica como complemento y parte de un trabajo interdisciplinar con el cuerpo técnico y servicios médicos se tienen que dar varios factores. Me refiero a que exista un líder que le brinde al psicólogo deportivo el lugar justo, desprovisto de urgencias y en el marco de un proyecto, valorando su "saber hacer" en el área del entrenamiento mental.

Este trabajo psicológico no es para cualquier entrenador, cuerpo técnico o grupo de jugadores. Ni para cualquier dirigente. En este caso, partiendo del liderazgo y convencimiento de José Pekerman en los beneficios de la preparación psicológica y la inclusión del psicólogo del deporte a partir de buenas experiencias previas conmigo (campeonatos mundiales y sudamericanos con la Selección de Argentina Sub 17 y Sub 20, 5° puesto en el Mundial del 2006 con la Mayor de Argentina, 2 clasificaciones en la liguilla con el Toluca de México, etc.), todo es más fácil. El lugar que él le da al rol es decisivo, pero no alcanza. Además tiene que haber un equipo de trabajo técnico-medico-administrativo que no sea prejuicioso y que entienda el aporte. Cuando ambas cosas existen, se busca lo fundamental: que el mensaje llegue a los jugadores y ellos lo tomen y se abran. Eso también sucedió en esta oportunidad. De entrada mucho tuvo que ver, en esa apertura, el gran capitán de la Selección Mario Alberto Yepes. Mas que un capitán, un verdadero caudillo.

Experiencia previa al mundial: hay que clasificar

La demanda

Me parece muy relevante entender cuándo y por qué me incorporo. José Pekerman es un líder silencioso, muy trabajador y antipolémico. Muy cauto y prudente. Eso se lo da la sabiduría. Cuando recibí el llamado en enero de 2012 era para que supiera que me tenía en cuenta, porque como él me anticipó, aun no conocía a los jugadores. Colombia juega su primer partido bajo su dirección técnica contra México en febrero de ese año y gana. Luego, en junio, es visitante por las eliminatorias de Perú y Ecuador. Dos partidos durísimos. Triunfa en el primero y pierde en el segundo. En septiembre tocaba Uruguay de local y Chile de visitante, primero y segundo en la tabla de clasificaciones.

Justo en ese momento, la demanda por parte de José fue: “Te vas a sumar ahora, haremos cambios en la táctica, incorporaremos jugadores nuevos y arrancaremos con lo tuyo. Tenemos que hacernos fuertes de local, hacer de Barranquilla una fortaleza. Y empezar con Uruguay”.

Por tanto, los objetivos eran forjar un grupo, fortalecer la mente de estos jugadores y aportarles mentalidad ganadora para estos dos partidos tan difíciles y para el resto de las Eliminatorias, ya que Colombia había visto por TV los 3 mundiales anteriores. Estos datos indicaban que históricamente algo pasaba con esta Selección. Con el talento solo no alcanzaba.

Convivencia en Madrid

Pensar que a José una parte de la prensa del país lo criticó porque no hizo partidos amistosos oficiales durante una Fecha FIFA... Fue en ese “parate” de los torneos locales de clubes cuando él y su cuerpo técnico decidieron que nos hospedáramos en Madrid y aprovecháramos que los jugadores podían viajar menos y convivir más. Muchos juegan en Europa. La gran mayoría.

Los objetivos principales para esta estadía grupal era potenciar las relaciones y la unión en el equipo, realizar una presentación o acercamiento del trabajo psicológico para la mejora del rendimiento, haciendo hincapié en establecer objetivos y la ambición del conjunto.

Esa convivencia la aprovechamos al máximo. En todas las áreas. En la que a mí respecta, evaluamos (vía entrevistas o test) e intervenimos a nivel psicológico con talleres, dinámicas grupales, implementación de videos, etc. Por ejemplo, con la presencia del cuerpo técnico y su aporte, describimos los 16 secretos para llegar a Brasil. Los fuimos viendo y analizando uno por uno, no podemos nombrarlos por secreto profesional, pero se cumplieron la mayoría. Fuimos estableciendo metas. Nos fuimos convenciendo.

La recepción fue estupenda. El jugador colombiano es muy educado y respetuoso. De hecho posteriormente en el Hotel de Buenos Aires previo al partido contra Argentina por Eliminatorias, el personal del Hotel lo felicitó a José. Decían que pasaron muchos equipos nacionales e internacionales, pero ninguno con tan buen trato hacia ellos.

Estaban abiertos para empezar a entender qué era el entrenamiento mental y que se les podía aportar desde esta área. Fue un gran inicio. En palabras del periodista Javier Hernández Bonnet en

su libro *El Método Pekerman* (2015): “José convivía con sus futbolistas en una especie de retiro espiritual en el que el psicólogo jugó un papel preponderante para que los jugadores entendieran que, a su talento natural, había que agregarle el poder de la mente”.

La competición

José es un gran líder. Y como todo gran líder sabe esperar su oportunidad, no se apura. Así fue que durante tres años no dirigió luego experiencia en Tigres de Monterrey (México). Esperaba algo que lo satisficiera. Ofertas le llovían. Pero a todas les respondía que no. Alguien que le dijo que no dos veces a la Selección Argentina puede decirle que no a cualquier ofrecimiento.

Cuando llega esta oportunidad que él alguna vez había visualizado, además de lo afectivo porque vivió en Colombia (como jugador finalizó su carrera deportiva allí por una lesión en la rodilla) y una de sus hijas nació allí, se da cuenta de que le motiva el desafío y que especialmente había calidad de nombres en el plantel como para ir a buscar lo que tanto añoraba una nación: la clasificación a Brasil 2014.

Dijimos que Colombia podía hacerse fuerte de local. Que había nuevos jugadores y que empezábamos a cambiar la mentalidad. De a poco. Esto es trabajo, se requiere tiempo y un proyecto. No es magia.

Llega Uruguay. Era una linda oportunidad para pisar fuerte, ante un gran rival. Más allá de la goleada a favor por 4 a 0, impensada para muchos, cabe destacar la determinación y decisión con que salió el equipo a la cancha. La misma que José les inculcó. Gol de Falcao a los dos minutos. Ya era otro partido. Teo Gutiérrez, figura y autor de dos tantos, apenas termina el partido agradece por televisión al cuerpo técnico y en especial a la ayuda psicológica que recibió. Nombra la palabra “visualización” por TV.

Empezar a creer

Según los especialistas, José le dio a este equipo tres cosas: orden táctico, trabajo en equipo y mentalidad ganadora. Todos decían

y repetían: “Colombia tiene enormes jugadores”. Pero la pregunta era: ¿entonces por qué no llega al mundial? ¿Qué le falta? ¿Qué es lo que no funciona?

Este sistema de eliminatorias que dura más de dos años tiene sus pros y sus contras. Entre estas últimas, al ser tan larga su duración resulta muy difícil mantener el mismo rendimiento durante todo ese tiempo. Además, cada jugador viene a la selección con sus propias circunstancias desde su club de turno (cansancio, titularidad o suplencia, rendimiento, etc.). Inevitablemente surgen los altibajos.

Luego de Uruguay, mantener la humildad era la clave. Chile esperaba de local y descansado, primero en la tabla y sin haber jugado antes por fecha haber tenido fecha libre unos días antes.

Muchos imaginaban a una Colombia que iba en la búsqueda del empate. José decidió otras cosas: vamos por el triunfo, a sorprenderlos. El equipo volvió a brillar, y superando la adversidad, dio vuelta el resultado, venciendo por 3 a 1. Seis puntos de seis. Algo estaba cambiando...

Dentro del trabajo realizado, quiero destacar la labor en cuanto al establecimiento de unos valores que definiera al grupo y la cohesión, la evaluación psicológica y la gestión de las presiones. Modificar el sistema de creencias y cohesionar en una cultura donde hay cierto predominio de regionalismos fue un logro poco común en el fútbol.

Valores y cohesión grupal

La preparación psicológica de cada partido tenía una serie de acciones incorporadas, algunas de ellas con la presencia y participación del cuerpo técnico:

- a) presentación de 20 diapositivas en power point (con slides seleccionados según el tema elegido junto con José, por ejemplo concentración bajo presión);
- b) un video de 7 minutos o dos de 3 a 4 minutos (alusivos al tema para ejemplificarlo);

- c) el trabajo entrelazado en 4 grupos sobre la cuestión planteada (la realización de un taller sobre el análisis de un texto que trataba sobre qué es ser un “ganador o perdedor”);
- d) las conclusiones finales en boca de José, a veces también del capitán, y posteriormente el quedarme a solas con los futbolistas para realizar un juego o dinámica grupal con el objetivo de que se conocieran más y el grupo se fuera cohesionando con mayores detalles, hasta ser un verdadero equipo. A su vez, salía una información muy valiosa que, amparado en el secreto profesional, me permitía ayudarlos mejor grupal e individualmente.

Un taller que quedó en la memoria e historia “viva” del equipo fue el que desarrollamos bajo la consigna “¿por qué elegiste ser futbolista?” Cada jugador fue contando uno por uno su elección, su infancia, su origen humilde (90% del equipo). Esto resultó muy emotivo y motivador, conocer más sobre el compañero, para entenderlo más, quererlo más y unirse más, “dando la vida” por él dentro de la cancha. Y también para descargar tensiones.

Evaluaciones realizadas

El fútbol profesional es diferente a fútbol juvenil y la selección es diferente a los clubes. Por ejemplo, en juveniles es más fácil realizar una evaluación psicológica debido a que son jóvenes, más dóciles, liberados y predispuestos. Con los profesionales resulta más complicado, tienen más reparo, son más herméticos, tal vez por falta de confianza e información (aspectos que tenemos que construir como profesionales), en el que además al ser una Selección, no hay un trabajo regular del “día a día” y sí de concentración en concentraciones o de campeonato en campeonato. Es bueno tener claras estas diferencias. Desde la confianza, confidencialidad y credibilidad que fui ganando poco a poco con mi trabajo, se realizó una labor de concientización de la importancia de poder evaluar como punto de referencia para la mejora o el seguimiento. En ese sentido, algunos ejemplos son (Roffé, 2009):

Formando al líder de un equipo

- La concentración.
- El establecimiento de metas individuales y colectivas.
- Relaciones afectivas grupales.
- Registro conductual del rendimiento en la competición (pases cortos, pases largos, balones recuperados, tiros a puerta, etc.) y conductas previamente establecidas ante determinadas situaciones (por ejemplo, cuando el árbitro falla en contra).

Intervenciones antiestrés

Dada la importancia del manejo de las presiones, el aprendizaje de habilidades de afrontamiento para reducir el estrés se integró dentro de los talleres con los jugadores. Partiendo de mi experiencia previa con la selección Sub 20 de Argentina que salió campeón del mundo en 2001, en el que se trabajó en esta línea, se introdujeron las técnicas de respiración y visualización. Habitualmente se trabajaba el día anterior a la competición. La visualización bien utilizada es una técnica cognitiva que puede ser decisiva para los futbolistas, mejorando la concentración y la confianza, mientras que con la relajación lográbamos reducir la ansiedad y un mejor descanso/ sueño.

Reacción frente a la adversidad

Se entrenó la resiliencia mental, ya que es una de las variables claves para hacer, de un equipo, un equipo ganador. Por un lado, se desarrollaron talleres y actividades para afrontar situaciones adversas o de frustración, con el objetivo de resolverlas, anticiparse de cara al futuro y fortalecerse mentalmente. Por otro, las propias situaciones deportivas y de la competición te van formando y preparando. Para ejemplificar este punto, vale destacar las remontadas ante Chile (de un 0-3 se empató 3-3 y se clasificó al Mundial) y Paraguay (se remonta un 0-1, se gana 2-1 de visita y se queda confirmado como cabeza de serie para la Copa).

También se trabajó la mentalidad ganadora. Esto que con José transmitíamos incluía los siguientes ítems que construimos todos, entre cuerpo técnico y futbolistas, a partir de un taller:

- Ser protagonistas.
- No subestimar a nadie.
- Nunca bajar los brazos.
- Estar enfocados en la tarea.
- No quedar “enganchados” al error.
- Tomar decisiones.
- Ser solidarios con el compañero.
- Tener metas claras de equipo sin perder las metas individuales.
- Autodiálogo y pensamiento positivo.
- Nunca conformarse.
- Manejar las presiones.
- Tener buena comunicación entre ellos y con cuerpo técnico y médico.
- Ser solidario con el compañero.

Mundial 2014: Brasil es la cita

Luego de 3 ausencias consecutivas, Colombia vuelve al primer plano Mundial. La alegría de haber clasificado era enorme, pero ya era historia. Había que revalidar las estadísticas: se llegaba entre los 5 mejores equipos del mundo según el ranking FIFA. Se podía ir a pasear y conformarse o asistir con ambición de dejar huella. El gran líder elige la segunda opción.

Primer obstáculo: lesiones y líderes ausentes

Radamel Falcao García fue, es y será un ídolo para Colombia. Su lesión le impidió llegar en buena forma a un campeonato tan exigente. La ilusión estaba. Sus palabras y cómo lo enfrentó fueron ejemplares.

El equipo lo quiere mucho. Fue muy duro sobrellevarlo. Lo mismo sucedió con Amaranto Perea, otro líder-referente. Muy querido internamente. Los dos hicieron mucho para que Colombia llegara al Mundial aunque hayan tenido que bajarse de la gran cita.

Otro excelente jugador y mejor persona que se lo pierde y a último momento por una lesión “maldita” fue Aldo Leao Ramírez; duro para todos, ya que por edad (33 años), como Amaranto, “era” su primer y último Mundial.

Se trabajó y se asumió individual y grupalmente. Desde una perspectiva de aceptación y compromiso de la situación había que seguir, por ellos también. Era tan buena la química que existía que Falcao y Perea viajaron a ver el debut de la selección ante Grecia.

El Mundial

A todos nos miden por resultados. Se batieron varios récords propios:

- Ganar dos partidos seguidos (en total fueron cuatro).
- Cantidad de goles a favor (12 en 5 encuentros)
- Clasificar con sólo dos partidos jugados a octavos de final.
- El goleador del torneo (James Rodríguez, con 6 tantos).
- El mejor gol del Mundial: James a Uruguay.
- El premio *Fair Play* (juego limpio).
- El record de Faryd Mondragon de jugar con 42 años un mundial (el de mayor edad en la historia de las Copas del Mundo).
- Los 100 partidos de Mario Yepes en la Selección.
- El 5° puesto por primera vez en su historia.

El trabajo psicológico

Concentrábamos en el predio del club San Pablo. Espectacular. Muy bien elegido realmente. Esto beneficiaba al equipo en la paz cotidiana del trabajo y en la facilidad para movilizarnos.

El trabajo psicológico durante el Mundial se centró en dar respuesta a las demandas individuales, como contener a los jugadores que estaban algo más intranquilos de lo habitual ante determinado partido, y fortalecer el grupo. Se continuaron realizando dinámicas grupales ya comentadas de mi intervención, más concursos de baile, juegos de comunicación, dinámicas de cohesión, realización de carteles individuales motivacionales, etc. Estas actividades tenían como objetivo unir más al grupo a partir de una mayor interacción con el otro, una búsqueda de identidad y pertenencia. Así como descargar tensiones, que las hay y muchas en estas instancias.

Conclusiones

Si bien la edad ideal del jugador para nuestra intervención es entre 13 y 21 años, siento que con profesionales pueden hacerse cosas muy buenas y que lo mejor está por venir. Es una experiencia única, maravillosa e inolvidable. En equipo se disfruta más, somos un complemento del entrenador y del cuerpo médico. Haber sido parte de ese equipo que dejó una huella imborrable no tiene precio. Gracias a los jugadores, al gran capitán Yepes, y al cuerpo médico, técnico y administrativo. También a la gente de Colombia, que a nuestro regreso a la ciudad de Bogotá nos hizo sentir como si hubiéramos salido campeones. Las fortalezas del trabajo podemos encontrarlas en que se naturalizó la preparación mental al nivel máximo de elite del fútbol mundial, con gran recepción e inmejorables resultados. Las perspectivas futuras deberían ser cada vez mejores si seguimos haciendo las cosas bien, asesorando con formación (conocimiento), ética, perfil bajo, esfuerzo, ubicuidad y, sobre todo, humildad.

Sentí que me preparé durante 20 años de trabajo de campo para aportar un "granito de arena" en ese momento. Me había quedado la frustración de no haber viajado al Mundial de Alemania con la Selección Argentina (estuve como asesor externo), 8 años antes, y el fútbol me dio revancha con otra camiseta. Me tocó ser el primer psicólogo deportivo de mi país en participar de una Copa del Mundo. Lo disfruté. Era mi sueño. Lo que me faltaba. Sentí que mi aporte se

valoró enormemente. Fueron 2 años de trabajo previo y 45 días concentrados con ellos en el Mundial. Como uno más.

La relación con la prensa fue nula durante los 3 años de trabajo con la Selección. Vale aclarar que de los tres colegas especializados sólo Hans-Dieter Hermann y yo realizamos un trabajo a tiempo completo los 45 días concentrados. En cambio, Regina Brandao (con quien he compartido muchos Congresos) era la psicóloga deportiva de Felipe Scolari y colaboraba de forma externa.

A mediados de 2015, luego de la Copa América de Chile, tomé la decisión de renunciar a mi cargo dentro del cuerpo técnico de la Selección Colombia. Sabía que eso también significaba alejarme profesionalmente de un verdadero líder como Pekerman. Los ciclos empiezan y terminan. Justo quince años después de que él me convocara por primera vez a trabajar dentro de su proyecto y de que fuera tratado siempre como uno más, sintiendo el respeto total de parte suya hacia mis ideas, visiones y funciones. Ya era tiempo de tomar otros rumbos y emprender nuevos desafíos. Al fin y al cabo, como decía Gustavo Cerati, "poder decir adiós... Es crecer". (Extraído de "La preparación psicológica de la Selección Absoluta de Colombia para el Mundial de Brasil 2014". En *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y el Ejercicio Físico*, vol. 1, 2016)

Selección Argentina Mayor (2005-2006)

Preparación psicológica para Bolivia vs. Argentina en La Paz, a 3.600 metros de altura (26/03/2005)

Como se detallará más adelante en la experiencia sobre el Mundial Sub 20 de Argentina, fui convocado por Pekerman en mayo de 2000 para sumarme al equipo de trabajo de la Asociación del Fútbol Argentino. Desde ese mes hasta agosto de 2006, ocupé el cargo de responsable del Departamento de Psicología de la AFA en Selecciones Juveniles. Como complemento, a inicios de 2005, cuando ya dirigía la Mayor albiceleste, José me encargó un trabajo específico: la preparación psicológica del plantel para el encuentro frente a Bolivia

en La Paz, en el estadio Hernando Siles, ubicado a 3.600 metros de altura sobre el nivel del mar.

Análisis de los antecedentes

En ese entonces, hacía 32 años que Argentina no ganaba allí. Aquella vez, también por Eliminatorias para un Mundial que se jugaría en Alemania, el contexto permitió una preparación imposible de llevar adelante en el Siglo XXI. El plantel nacional se concentró en Buenos Aires, luego viajó a La Quiaca y Mina Aguilar, Jujuy, donde también hay un elevado nivel de altura, permaneció un tiempo en Oruro, Bolivia, y finalmente se asentó durante 15 días en La Paz. Algo irreplicable en la actualidad con los compromisos oficiales de los jugadores con sus clubes. El 23/09/1973, Argentina ganó 1-0 con un tanto del debutante Oscar Fornari.

En el medio, en 1997, Daniel Passarella intentó algo similar. Armó un equipo específicamente para ese partido, con profesionales que se concentraron en la puna jujeña durante 20 días a 3.500 metros de altura. La estrategia no dio resultado y la Selección cayó 2-1, el 2 de abril. Una frase del entonces técnico argentino, previa al partido, dejaba en claro que sería difícil para esos jugadores subsistir los 90 minutos si su líder ya exteriorizaba lo siguiente: “Es inhumano jugar en la altura”.

El 25/04/2001 era el último antecedente. Empate 3-3 del equipo dirigido por Marcelo Bielsa, con dos tantos en los últimos dos minutos de partido. Uno de Crespo desde afuera del área, con gran colaboración del portero boliviano, y otro de Sorín en la última pelota parada de la tarde, tras un rebote. Bielsa había pedido practicar con balones más livianos para compensar en las prácticas en el llano la diferencia del peso real de este en la altura. Cuatro años más tarde se repetiría el sistema de viajes y escalas, que a continuación se detallará.

El trabajo interdisciplinario, en su máxima expresión

Todo lo que se podía trabajar se trabajó. Lo primero que decidió José fue elevar el número de convocados a 33. Era fecha doble de

Eliminatorias. Tras la visita a Bolivia, había que recibir a Colombia cuatro días más tarde. Se armaron dos equipos distintos. Nunca se habló de titulares A y B, más allá de lo que decían los medios. El único que terminó jugando ambos encuentros fue Esteban Cambiasso. Podían ser muchos pero todos sabían que ocuparían un lugar de relevancia durante esos días. Al mismo tiempo se planificó un esquema de viajes similar al de la vez anterior, cuando el DT era Bielsa. Volaron un día antes del encuentro, el viernes 25, hacia Santa Cruz de la Sierra. Pasaron la noche allí y el mismo sábado 26 viajaron hasta La Paz, donde fueron directamente del aeropuerto al estadio.

Es clave destacar que el entrenador no diferenció entre “titulares” y “suplentes”. De hecho, de los 11 que salieron a enfrentar a los bolivianos, siete terminaron yendo al Mundial el año siguiente y cuatro estuvieron en el debut frente a Costa de Marfil desde el primer minuto (Abbondanzieri, Burdisso, Maxi Rodríguez y Cambiasso). Con esa convicción, el miércoles 23 a la noche, tres días antes del partido en La Paz, se realizó el ejercicio principal de preparación psicológica.

El trabajo se tituló “Vamos a tomar altura”. Así se les presentó a los jugadores y consistió en un fuerte desempeño interdisciplinario. Aunque me tocó estar a cargo de esa jornada, todos participamos. Recuerdo que en el predio de Ezeiza, en la Sala de Juegos del Complejo Habitacional de AFA, nos juntamos todos los jugadores, el cuerpo técnico, el cuerpo médico y el cuerpo psicológico. Eso sí, bajo la conducción de José, quien supervisó desde su rol de líder. Esa visión del entrenador permitió que el mensaje fuera realmente claro: si se jugaba contra Bolivia, era un partido ganable. Si se enfrentaban a Bolivia y a la Altura, lo más probable sería regresar a casa con una derrota. De hecho, el entrenador del equipo local había declarado: “Ojalá piensen mucho en la altura, así ya llegan cansados y les ganamos”. En consecuencia, la fórmula diseñada a partir de la visión del líder y que el departamento de psicología complementó con las herramientas que consideró adecuadas fue:

BOLIVIA – ALTURA + FORTALEZA MENTAL = OPORTUNIDAD DE TRIUNFO.

Actividad central bien acompañada

Nadie de los que estábamos allí adentro esa noche desconocía los efectos reales de la altura en el organismo ni creía en una solución mágica. Lo que sí entendíamos era la importancia de la mente, de esa “fortaleza mental” de la cual hablábamos en la frase anterior. El objetivo estaba claro: restar el efecto psicológico sobre la mente y el físico, ya que existe una integridad mente-cuerpo. La mente maneja al músculo, más allá del estado general de cada físico.

A raíz de todo esto, se organizó un taller (o dinámica) grupal de miedos y presiones en el que los futbolistas debían definir, de manera anónima y en una palabra a escribir en un papel adhesivo, lo que para ellos significaba la Altura. El futbolista, en general, posee dificultades para ponerle palabras a lo que siente y piensa. El deportista tiende a aislarse. Lo que buscamos fue que se pudieran expresar e ir participando entre todos a modo de intercambio: jugadores, cuerpo técnico, cuerpo médico y departamento de psicología.

Esa dinámica disparó el taller sobre los miedos. Miedos que si no se trabajan merman el rendimiento (había que sacarlos a todos y dejarlos en Buenos Aires). Pusimos todos los papeles en el pizarrón y los separamos en positivos y negativos. Dejamos bien claro que allí sacábamos los miedos y ansiedades y que “morirían” esa noche. Entre los términos negativos apareció “ahogo” o “falta de oxígeno” (aunque era una sola palabra la consigna), también “negativismo”. Luego de analizar cada uno de ellos, los hacíamos “un bollito” y los eliminábamos, quedándonos sólo con los positivos que leíamos en la pizarra. “Sobreponerme”, “adversidad”, “control” aparecían del otro lado. De a poco en el intercambio de opiniones los jugadores se fueron soltando. Contábamos con dos ventajas que sabíamos de antemano. Primero, muchos de ellos ya habían estado en Juveniles con José y algunos inclusive con este departamento de psicología. Segundo, una parte no menor de ese plantel había jugado en la Altura antes, no a ese nivel pero sus experiencias previas apuntaban a que existía una sobredimensión del tema, en especial porque el rival también ofrecía ventajas futbolísticas para compensar. Entonces se empezó a derramar un efecto contagio positivo. Se escuchaba al

otro, al que tenía algo que aportar y se animaba a hacerlo. Eso ayudó y mucho.

Se preparó una serie de láminas en el programa Power Point, reforzando la oportunidad de triunfo, la motivación que debía tener el equipo que saldría a la cancha, sin la presión de ganar sí o sí: en la tabla la situación era favorable para Argentina y nadie exigía que un equipo sin rodaje, en la Altura, mostrara su mejor versión. Utilizamos dos ejes principales con relación al factor natural negativo:

1. El autodiálogo positivo. Si durante el partido sobreviniera un pensamiento negativo, como “me ahogo”, “la pelota va muy rápido” o “nos dominan”, había que reemplazarlo por uno contrario: “tengo el control del partido”, “me siento bien”, “la pelota importante es la siguiente”, “no hay tiempo para lamentarme” o “tengo una misión en el campo”. Se trataba de contrarrestar el relativismo.
2. Focalizar en la tarea. Jamás había que perder el foco de la concentración por factores internos ni externos. Debían comprometerse con la misión táctica. Había que mantener la concentración más aún que en condiciones normales.

Henry Ford decía que “somos lo que pensamos” y esa frase hicimos que resonara en sus cabezas por varios días. Sabiendo de la importancia de las imágenes al momento de intentar captar la atención del receptor del mensaje, se editó y se mostró un video con escenas específicas para fortalecerse en el momento de la competencia. Poseían testimonios de deportistas de la talla de John McEnroe, ex N° 1 en el ranking ATP, o el nadador Mike Spitz, ganador de siete medallas doradas olímpicas, subrayando la importancia de la mente en el desempeño. El tenista también resaltaba que triunfar en alto rendimiento es saber aprovecharse de las situaciones adversas. También se intercalaron imágenes y frases propias del conjunto nacional y sus protagonistas. Se tomó como base un video español de trabajo psicológico en el deporte llamado “El deporte de vivir”.

Por último, dejamos en claro que la batalla psicológica se mantendría hasta el pitazo final del partido. No me tocó viajar a La Paz,

pero el cuerpo técnico, el físico y el médico sabían cómo continuar con la estrategia. La base ya había sido asentada. Sólo restaba seguir con el proceso de complementación, con charlas y consejos específicos, sumados a una buena preparación del cuerpo y dosificación de energías. Habíamos advertido a Pekerman que si bien todo se mide por rendimiento-resultado, el logro del taller iba un poco más allá del mismo. Eso también arrojó tranquilidad a los protagonistas. Todos quedamos conformes con el feedback recibido y en los tres días posteriores se fortaleció este discurso desde el cuerpo técnico: el rival es Bolivia y es ganable.

El momento de la verdad

Llegó el día del partido y tras un buen primer tiempo, sin mayores sobresaltos, el local se puso en ventaja a los 4' de la segunda etapa en una jugada aislada. Había cansancio y un marcador en contra. Doble adversidad. Sin embargo, Abbondanzieri; Cufre, Burdisso, Gaby Milito, Clemente Rodríguez; Scaloni, Bernardi, Cambiasso, Maxi Rodríguez; Galletti y Figueroa, los mismos que habían iniciado el encuentro, se sobrepusieron. A los 12', con un cabezazo de Lucho, un nueve temible, y a los 18', con una gran corrida de Luciano, su compañero de ataque, tras asistencia del Cuchu, dieron vuelta el resultado. Se agotaron los tres cambios (entraron Ponzio, Roly Zárate y Palacio), aunque todos terminaron en óptimas condiciones, corriendo hasta el final. Sin dudas, el dibujo táctico, la técnica y el físico de los jugadores influyeron más que cualquier cosa. El trabajo mental fue sólo un pequeño aporte. Algo que liberó las tensiones y ayudó a que fluyera el potencial de cada uno de ellos. Cuatro días después, la Selección también ganó en el Monumental (1-0 a Colombia, gol de Crespo), cerrando una semana perfecta. El equipo tomó altura en el momento justo y fue un privilegio para mí formar parte de un excelente desempeño interdisciplinario, con el plus de que además nos acompañó el resultado, cosa que no siempre sucede.

Selección Argentina Sub 20 (2000-2001)

Cargo: Psicólogo del equipo de la categoría juvenil

“La virtud de un buen entrenador es anticiparse.”

José Pekerman

Demanda inicial

Sin un psicólogo deportivo, José había logrado dos de los tres mundiales en los que había participado (Qatar 95 y Malasia 97). Entonces, el 98% de los entrenadores diría ¿por qué cambiar si me fue muy bien? Los motivos:

- En 1997, sólo uno de los 20 futbolistas que viajaron al Mundial había debutado en Primera. Tres años después, el DT visualiza que algo se estaba acelerando y así fue: de los 20 elegidos para el Mundial 2001, sólo uno no había debutado en Primera (sin contar los arqueros). Algo se había invertido en muy poco tiempo. Muchos futbolistas llegaban al fútbol profesional sin estar preparados y maduros (producto de la gran exportación de promesas).
- Ya se había incorporado hacía un año una Trabajadora Social, la licenciada Marcela Bracco, y la demanda del rol del especialista en psicología deportiva se formalizaba cada vez más, a partir de algunos casos puntuales. Este grupo de trabajo poseía una gran autocrítica y siempre quería mejorar.
- La experiencia en el Sudamericano de Mar del Plata 99 no había sido buena. Si bien se logró el primer lugar, quedó en el cuerpo técnico la sensación de que ser locales ejerció una presión sobre algunos futbolistas que no rindieron acorde a lo esperable.
- En el Preolímpico Sub 23 del año 2000, en Brasil y con el llamado por la prensa *Dream Team*, la Selección no logró su meta. A

pesar de contar con estrellas como Aimar, Saviola, Riquelme, Romero, Cambiasso y Gaby Milito. En el último minuto Chile lo eliminó y el equipo de los sueños no participó en los Juegos de Sydney.

- El favoritismo estaba instalado: el Mundial se hacía en la Argentina como reconocimiento al trabajo de José Pekerman y su grupo de colaboradores. Y a los logros obtenidos en tan poco tiempo. No cualquiera es candidato. Hay que tener con qué soportarlo. A esto había que sumarle la presión social y el exitismo exacerbado que tiene este país, instalado en el público y fomentado por la prensa especializada.

A raíz de todo esto, se me pidió que trabajara “la concentración bajo presión”. En el estadio de Vélez, habría 45 mil personas alentando y/o insultando, según el desarrollo y las circunstancias del juego. La meta era controlar esa presión y aislarse del entorno. En algunos casos lo definimos así: transformar la presión en motivación. Sencillamente.

Vínculo con los futbolistas: presentación

Fue un año antes del Mundial (1° de junio del 2000 al 17 de junio del 2001), con los futbolistas que en ese momento estaban entrenándose. La llegada de un extraño siempre genera desconfianza. El desafío en el tiempo es que se traduzca en confianza, tanto con el cuerpo técnico como con los futbolistas.

Uno descubrió con los años que quien más sabe y más experiencia tiene recurre a los especialistas. Y que los entrenadores que se vuelven más resistentes a incorporar el rol y que nos ubican en un lugar amenazante, no se informaron de para qué podemos serles útiles. El lugar del psicólogo deportivo depende mucho del lugar que le da el técnico y el día de mi arribo, José presenta al plantel mi nuevo rol diciendo: “él sabe algo que nosotros no sabemos”. Liderazgo, humildad. Era la primera vez en la historia de Argentina que un psicólogo del deporte se incorporaba a una selección de fútbol. *Era la llegada de nuestra disciplina al fútbol de elite.*

Papel de favorito

Quedó dicho que Argentina era candidato a ganar el mundial Argentina 2001. Nuestra sociedad es tremendamente exitista: es primero o nada. Este cuerpo técnico obtuvo 13 logros en 9 años pero *persiguiendo un proyecto*. No en la búsqueda frenética de los resultados. *Ganar fue y es una consecuencia*. No un medio. Había jugadores como D’Alessandro, Coloccini, Saviola, Maxi Rodríguez, Leo Ponzio, Arca, Cetto, Romagnoli, Rosales, Nico Medina, Domínguez, Burdisso, Lux, Caballero, Colotto, etc. Había “con que”.

Evaluaciones realizadas

Se realizaron muchos tipos de evaluaciones psicológicas específicas del deporte y otras específicas del fútbol, contabilizando alrededor de 25 test. Sólo destacaremos ahora el POMS, el de los 10 deseos y los 5 temores, el de la persona bajo la lluvia, el de carga psíquica de Frester, el de Tolouse, el CPRD y el Stai y el test de los 30 miedos del futbolista. En lo grupal, distintos sociogramas, destacándose el de Moreno.

Se evaluaba antes que nada, cuando llegaba el futbolista, su personalidad y se realizaba un perfil de virtudes, capacidades y experiencias y defectos, limitaciones y cosas por mejorar. Para ello utilizamos diversos test, además de la entrevista (a la que le damos mucho valor) y la observación. Se utilizó una batería de test proyectivos y psicométricos para reducir los errores que arrojan ambos tipos de medición. Evaluamos motivación, planteamiento de metas, ansiedad competitiva, concentración, concentración bajo presión, temores, miedos, presiones internas, presiones externas, autoconfianza, toma de decisiones, reacción frente a la adversidad, tolerancia a la frustración, autoconcepto, tasa de agresión y de fastidio, adaptación al grupo, lugar en el grupo, vínculos interpersonales, vínculo con el entrenador, vínculo con el cuerpo técnico y médico, indicadores de tensión y así obtuvimos un completo estudio del perfil psicológico del futbolista.

Planificación

En la mitad del trabajo se encontraba el Torneo Sudamericano en Ecuador y en la altura. En este microciclo de un mes, el cuerpo técnico diseñó un equipo de características más “combativas” y sin muchas de las figuras que el entrenador tenía en la cabeza para el Mundial. Sólo 8 de los 20 futbolistas que viajaron a Ecuador quedaron en la lista definitiva. Eso que el equipo perdió un solo partido de 9 y con Brasil, obteniendo el subcampeonato. En este viaje se empezaron a aplicar en competencia muchas de las técnicas que luego se realizarían en el Mundial. Por citar algunas: charlas previas al partido (noche anterior) de potencialidades propias acompañadas de técnicas de respiración, relajación y visualización en 2 grupos de 10.

Yo era uno más del cuerpo técnico en comidas o viajes, pasando desapercibido, pero debía ser diferente a la hora de la confidencialidad del futbolista, quien pone a prueba el secreto profesional en distintas situaciones, antes de “entregarse” definitivamente. No podemos ni debemos traicionar su confianza ni la del Entrenador que nos contrata. Funcionamos como ayudantes, complemento y auxiliares de ambas partes. Sin contarles “todo” a ninguna de las dos partes. *Ese es el arte.*

Objetivos de la preparación psicológica

- Responder a la demanda inicial del entrenador: que los futbolistas estén bien entrenados para “rendir” y dar lo mejor de sí “bajo presión”.
- Entrenar la concentración.
- Enseñarles a mejorar las habilidades psicológicas: por ejemplo, la habilidad para “controlar las presiones”.
- Que no les “pesara la camiseta de la Selección”.
- Que acuñaran el concepto de “que uno en la Selección nunca está del todo adentro ni del todo afuera” y de lo que significa jugar un Mundial con esta camiseta.

- Que tuvieran estrategias y recursos de “enfrentamiento” frente a situaciones de estrés en competencia.
- Que privilegiaran el “nosotros” por sobre el “yo”.
- Que comprendieran el rol táctico que les pedía el entrenador.
- Que estuvieran entrenados en la toma de decisiones.
- Que descansaran bien la noche anterior al partido.
- Que tuvieran claras las metas individuales y grupales.
- Que integrantes del cuerpo técnico y médico encontraran con quien asesorarse sobre determinados temas.

Búsqueda de la cohesión grupal: Juegos

Realizamos 30 concentraciones en un año, sin contar los viajes, que fueron varios. Estuve junto al equipo en el 65% de los mismos. Los martes por la noche, sin contar los viajes al interior o al exterior, el cuerpo técnico completo daba una charla sobre un tema y luego se realizaban evaluaciones en algunas ocasiones. Lo que fuimos incorporando en esas reuniones fueron las actividades de integración, lúdicas y creativas, con el objetivo de desdramatizar, de cohesionar, de generar vínculos nuevos y fundamentalmente, de que ese placer lúdico que empezábamos a observar y ellos a sentir, se experimentara en competencia simultáneamente al control de la presión. En el mes del Mundial, muchos futbolistas esperaban ese momento. Se distendían y disfrutaban al máximo. Se competía a veces individualmente y a veces en subgrupos. Otras veces sólo se jugaba.

Lista final: dos lesionados y arriban dos figuras

La estructura anímica y mental estaba armada. Se sabía que había 2 o 3 futbolistas que llegarían a último momento. La preparación psicológica apuntaba a ello. Había conciencia. Lo había establecido el entrenador con reglas claras y con fundamentos. Todo el cuerpo técnico tenía claro que había que armar primero una estructura sólida. Los equipos de José Pekerman siempre tuvieron identidad,

cohesión, alta motivación, juego limpio, pero por sobre todas las cosas, solidaridad.

El concepto que manejaba el cuerpo técnico era muy claro: son futbolistas de elite, pero antes que eso, seres humanos. Por ende, sufren. En ese sentido, se transmitía que eran todos iguales. El mensaje llegaba. Así se los trataba. Nadie era más que nadie por portación de apellido. Eso se valoraba.

Saviola era el as de espadas y se sumaba al final. Estaban todos preparados para aceptar eso. Sin reparos. Había que integrarlo. Romagnoli también llegaba a último momento y venía de salir campeón con San Lorenzo. El ya había tenido algunos entrenamientos. Había que integrarlo. Los dos únicos que no habían formado parte de ese proceso. A poco de dar la lista y por cuestiones médicas y físicas, dos futbolistas deben dejar el plantel. Se definen los 20 definitivos una semana antes. Empieza otro trabajo.

El dolor de las desafectaciones

Es la parte más dura pero lo más aconsejable es irle de frente y con la verdad al futbolista excluido. Hay muchas ilusiones en juego. A nadie le gusta quedar afuera, menos de una Selección y de un Mundial. Muchos jugadores se sorprenden de estar pero una vez allí no se conforman, quieren seguir perteneciendo y si es entre los titulares mejor. Nadie quiere perder.

Hay dos tipos de desafectaciones: las que son por cuestiones técnico-tácticas y por razones físicas-médicas. Por el mismo motivo de que aún no estamos incluidos en los cuerpos técnicos, no existen las desafectaciones por causas exclusivamente psicológicas. Vale aclararlo.

El mes compartido en la concentración: una experiencia única

Muchos creen que el especialista está de vacaciones. Nada más errado. Es, tal vez, el momento de mayores responsabilidades. Si bien el mayor volumen de trabajo es antes, me refiero a la preparación, y la

que debe crecer es la figura del entrenador, hay un estrés inherente a la competencia. Y mucho por hacer. De observación, de asesoría, de apoyatura, de contención, de entrenamiento mental propiamente dicho. No se para.

El porqué de las visitas de los familiares

¿Es favorable o contraproducente que los futbolistas en pleno torneo sean visitados por sus familiares y novias? ¿No hay familias nocivas? ¿Qué habría pasado si el Mundial era en el exterior? Lo debatimos mucho entre nosotros y decidimos que sí era provechoso. Había un espacio delimitado para conversar, comer y tomar algo. Los familiares no podían entrar a las habitaciones. El tiempo también era limitado: dos horas. Había un jugador rotativo que se encargaba de hacer la lista de familiares que vendrían por la comida y la seguridad. Siempre había alguno del interior del país que no recibía visitas. Con las novias, sin privilegios. El Profe controlaba que nadie “se escapara”. No sucedió.

Se “oxigenaban” el corazón y las mentes, aun a sabiendas de que alguno podía quedar preocupado por alguna noticia. El clima de confort psicológico posterior y de alta motivación en la cena, con todo lo nuevo que había para contar, era evidente.

Situaciones psicológicas de juego: goles tempraneros

Sacando el primer partido, en el que el primer tanto fue convertido a los 39 minutos del primer tiempo, el equipo siempre estuvo en ventaja antes de los 18 minutos, siendo la final, por el grado de dificultad, el mejor ejemplo: a los 14 minutos ya se ganaba 2-0 vs. Ghana. El equipo estaba preparado para controlar la ansiedad, pero nadie puede negar que arrancar así los partidos, al frente en el marcador, facilita las cosas. Argentina fue el equipo con menos tantos en contra y con más a favor en el torneo (27 goles en 7 partidos, casi 4 por encuentro de promedio) y tuvo al goleador histórico de la historia de los mundiales juveniles: Javier Saviola, con 11.

Afrontamiento de adversidades en competencia

Debut: Siempre es difícil arrancar, más de local y con un conjunto que iría calentando y aceitando los motores técnico-tácticos en competencia. La ansiedad del debut, aún con trabajo previo, no es fácil de controlar. Siempre es el partido que más se piensa. Hay más tiempo para “jugarlo mentalmente” y eso no siempre es beneficioso. El resultado recién se abrió con una pelota parada justo antes de terminar el primer tiempo.

China: promediaba el segundo tiempo de los octavos y el partido estaba muy equilibrado. China complicaba a Argentina. La cancha llena. El murmullo se acrecentaba. Los defensores interceden un tiro franco de la visita al arco con destino incierto. El entrenador acierta con un cambio. Zapatazo ganador y 2 a 1 arriba. A veces hay que sufrir para crecer.

Francia: se lesiona gravemente el “Chori” Domínguez. Fractura de tibia. En el listado de 25 obstáculos que podían presentarse en competencia estaba esta: lesión importante de un compañero. El equipo estaba arriba 2 a 1. La imagen fue patética. Luego de unos segundos de acomodamiento y zozobra, pase perfecto de D’Alessandro para Saviola y 3 a 1. Partido definido. Previamente, Francia (campeón de Europa en esa categoría) había podido empatar el partido en el final del primer tiempo. Argentina sacó del medio y convirtió un minuto después. Se fue 2 a 1 al vestuario, con lo positivo que significa eso para la tropa y con la observable caída de la moral del rival.

Ausencia del capitán en la final: Las finales son especiales. Fabricio Coloccini, el capitán, figura en casi todos los partidos según la prensa especializada, quedó al margen por doble amarilla. No lo podía creer. Otro debió ocupar su función táctica y otro su rol de líder. Sabemos que no cualquiera es capitán y que él había sido elegido por el entrenador, el grupo y avalado científicamente por los estudios realizados. Hubo que trabajar con él y con el equipo. Se superó otra valla.

Relación con la prensa del psicólogo: la ética

La relación en público era nula. No asistía ni pasaba cerca de ninguna conferencia de prensa. No había fotos. No había participación en el banco de suplentes (alto grado de exposición). Mi trabajo era silencioso. Como corresponde. Los ojos debían estar puestos en los protagonistas: el entrenador y los futbolistas. El perfil bajo debe ser una condición de nuestra eficacia. Sabemos que aportamos sólo un granito de arena. Sólo eso.

No se nombró mi aporte en ningún diario ni aparecí en ninguna foto. El entrenador no nombró a nadie del cuerpo técnico con nombre y apellido. En mi caso fue una forma de cuidarme a mí y a mi rol. Sí agradeció a todos los integrantes del mismo que trabajaron día a día en los detalles y fueron decisivos para alcanzar este logro. Con eso, alcanza y sobra. Allí sentí el reconocimiento, además del personal que me hizo en la charla que tuvimos antes de la final.

Conclusiones finales

- Antes que nada, cuando llegaba el futbolista, se evaluaba su personalidad y se realizaba un perfil de virtudes, capacidades, experiencias y defectos, limitaciones y cosas por mejorar.
- Con los ejercicios de relajación se aseguraba un buen descanso y el control de la ansiedad precompetitiva. Con las visualizaciones, mayor concentración y una mejor toma de decisiones.
- El triunfo fue de todo el equipo: de la interdisciplina. Un jefe que sabe escuchar y a partir de allí futbolistas y compañeros de equipo que me dieron mi lugar.
- El psicólogo del deporte: su actividad es y debe ser solitaria. Ni amigo del cuerpo técnico ni de los jugadores. Ambas partes valoraron el hecho de no sobresalir. De haber estado detrás de bambalinas. Nunca debe ser primera figura.
- Se contó con un líder-jefe que supo cómo administrar bien todos sus recursos.

- Las visitas de los familiares fueron muy beneficiosas para el ánimo del plantel.
- Se ganó el título de *Fair Play*: el juego limpio y la buena conducta eran un valor principal.
- De alguna manera este trabajo de equipo se volvió referente modelo y actualmente al menos diez clubes tienen psicólogo del deporte en sus filas juveniles. La puerta quedó abierta.
- Hay una ética y un secreto profesional que son decisivos poder conservar. Con los futbolistas y con el cuerpo técnico, sin ningún tipo de filtración hacia afuera.
- Hubo gran compromiso de todas las partes con el trabajo psicológico desde el primer momento. La disposición de ambas partes fue decisiva.

Club Ferro Carril Oeste (1995-2000)

Cargo: Psicólogo de las divisiones juveniles

Durante cinco años me desempeñé en este club, integrado al cuerpo profesional que conduce las divisiones inferiores de fútbol. Hablamos de una población de 170 adolescentes de entre 13 y 21 años con una misma pasión y un mismo objetivo pero con diferentes familias, personalidades, diferente extracción social, aptitud psicológica, etc.

Es sabido que el trabajo del psicólogo, como el del entrenador, preparador físico o médico, se mide por su eficacia. Hay que agregar, en este caso, que se trata de un trabajo invisible, a veces imperceptible, que no luce. Con efectos verdaderos a largo plazo, aunque haya resultados también en el corto y mediano tiempo.

Los dos grandes objetivos que guían la tarea del psicólogo del deporte, en especial con jugadores en categorías formativas, son:

- La prevención y promoción de la salud mental del deportista, enmarcada en el plano de “la formación” del ser humano.
- El mayor rendimiento posible a la hora de la competencia. Esto es potenciar y entrenar mentalmente aptitudes psicológicas

como la confianza, la concentración, la motivación y el aislamiento de presiones internas y externas, como así también ayudar a cohesionar al grupo, a mejorar la relación entrenador-jugadores, etc.

Los que trabajamos en fútbol amateur, en cualquiera de las ciencias aplicadas que se trate, sabemos que a diferencia del alto rendimiento (profesionalismo), el eje no está puesto exclusivamente en los resultados, sino en la promoción del mayor número de jugadores posibles (y bien “formados”) al fútbol profesional. La mayor cantidad y calidad de semillas posibles para cosechar. Es tan así que aquí me referiré tan solo al primero de los dos grandes objetivos descriptos e intentaré transmitirles algunas de las tareas que desarrollamos con los jóvenes deportistas en el plano de la prevención, que significa educar, anticiparse a algo.

El trabajo de prevención se especializó en los siguientes cinco tópicos: Deserción escolar, expulsiones, lesiones, inductores de estrés y adicciones (cigarrillo, alcohol, drogas).

1) *Deserción escolar*: Intentamos sortear falsas dicotomías a las que se ven expuestos los adolescentes. Una de las más comunes es: “jugás o estudiás”, dicho por alguno de los padres o algún profesor. También hay otra habitual como “jugás o tenés novia”.

Buscamos orientar al joven ya que si organiza bien su tiempo, podrá entrenar, jugar, estudiar, tener novia, estar con la familia y amigos, sin ser un superpibe ni quedar apresado por las exigencias y las obligaciones. Pudiendo rendir en todos los planos, sin perder sus intereses y motivaciones.

En la constitución de la personalidad de un individuo, la educación es una parte muy importante. Hoy, nuestra cultura nos muestra que la desocupación alcanza mayores índices en los niveles de menor educación. Es un dato de la realidad. Además, es positivo que el joven tenga otro grupo de pertenencia (otra institución) además del fútbol, para no saturarse y porque comprobamos que reduce sus niveles de ansiedad.

Actualmente, para la mayoría de los adolescentes, ir al colegio no es sinónimo de estudio, sino de pasarla bien y “zafar”. Vale subrayar

lo mismo que trabajamos con los futbolistas: la carrera profesional es corta y en el mejor de los casos, si llegan a vivir de este deporte, sin imponderables como lesiones mediante, les pregunté: “¿Qué harán los otros 45 años de vida?”. Partiendo de la base de que la educación les da más elementos para enfrentarla, instrumentamos una metodología de detección, atención y prevención de la deserción escolar, con un dispositivo de trabajo grupal y/o individual según los casos. Si tomamos las tres divisiones menores, con edades de entre 13 y 16 años, más del 95% consiguió asentarse en la asistencia regular al colegio.

Al citar a los padres, subrayamos la importancia del rol de ellos en esta tarea de prevención. En las divisiones superiores hay mayor porcentaje de abandono, debido al acercamiento al profesionalismo, a la exigencia escolar y deportiva, a las motivaciones personales propias de la edad, etc. Allí prevenimos varios casos, aunque ya en el plano individual: muchas consultas espontáneas previas al abandono. Instrumentar la “obligatoriedad” es un objetivo de todos, por el que debemos seguir trabajando.

2) *Expulsiones*: Sabemos que como es un juego de equipo, la expulsión además de perjudicar al implicado, hace lo propio con todo el grupo, ya que lo deja en inferioridad numérica (también sabemos que hay expulsiones justificadas y de las otras). En este punto es muy importante que los mensajes del técnico sean claros, enérgicos y que no deje que se deslice “entre líneas” ningún elemento de agresión, opuesto a jugar limpio.

Por ejemplo: si el jugador es provocado (tan común en este deporte), que no responda. En este caso, como en tantos otros, la función del psicólogo es de asesoramiento y de complemento de la del entrenador, ya que este es el dueño de la palabra más importante para los jugadores.

Hubo una división que un año, en el torneo Apertura, tuvo un número importante de expulsados (ocho y casi todas injustificadas). Al torneo Apertura siguiente, sufrió solamente dos expulsados: la segunda división de la seis, en el ranking interno de menor número de expulsados. ¿Cómo se llegó a este logro? El pedido del cuerpo técnico se dirigió en ese momento a que trabaje grupalmente sobre este

eje, lo cual me facilitó las cosas. Recuerdo que una de las primeras preguntas que les hice fue cuántos habían leído alguna vez el reglamento del juego: de treinta sólo uno levantó la mano, por lo que decidimos (con la certeza de que dábamos ventaja) empezar a leerlo todos juntos y a dramatizar con técnicas de *roll-play* los diferentes gestos del árbitro.

Paralelamente buscábamos y trabajábamos las razones de haber llegado a ese preocupante número de expulsiones. Ya en el torneo Clausura logramos bajarlo a tres. Luego, con el cambio de año, también cambió el cuerpo técnico, y vale decir que el entrenador subrayó el eje de las conductas indisciplinarias. El capitán de ese equipo terminó siendo aquel al que habían echado tres veces de esas ocho. Su mejoría en el plano del autocontrol obedeció al mensaje claro del entrenador, al trabajo interdisciplinario y al individual con el jugador, que incluyó entrevista con el padre. Intentando mostrarle, como objetivo de la estrategia de cambio, que esa energía mal gastada en hablar con árbitros, rivales y espectadores le hacía mermar el rendimiento y el placer por el juego.

3) *Lesiones*: En un trabajo conjunto con el cuerpo médico, detectamos que un porcentaje mayor del 50% de los jugadores del interior del país (estén o no en la pensión) se lesionaron durante el primer mes de su llegada. Brevemente, podemos decir que en este tiempo de adaptación hay dos factores causales fundamentales: a) el cambio ambiental: de lugar físico (casa por pensión, pueblo por ciudad) y de relaciones interpersonales (lejanía de la familia y/o novia, cambio de amigos, de colegio); b) el cambio de ritmo y exigencia del entrenamiento: en la mayoría de los casos, mucho mayor al que traían.

Nos detendremos en el primer punto. En la pensión del club había 21 jugadores (de la provincia de Buenos Aires o del interior del país). Pero muchos más habían llegado al club y por una cuestión edilicia no se albergaban allí. La función del psicólogo de sostén, acompañamiento y asistencia, encuentra que la población que más la requiere, es la que constituyen estos jóvenes, por sus carencias afectivas, desórdenes emocionales y hasta en algún caso carencias materiales. Luego de hacer el fichaje médico y psicológico, descubrimos este

porcentaje. Vale decir que el factor emocional y el factor mental predisponen a la lesión de manera decisiva.

Escuchándolos es sencillo detectar que muchos se lesionaron inconscientemente y "lograron" volver con su familia mucho antes de lo previsto. Las adaptaciones cuestan y en cada caso particular toman un matiz diferente. Es por esto que pautamos con el jugador y el técnico las necesidades y frecuencias de visitas y de comunicación telefónica de cada uno. Un jugador que no se adaptó y extraña mucho no puede rendir bien ni integrarse al grupo.

Sobre esta base de datos, proyectamos con el cuerpo médico planificar estrategias conjuntamente con los técnicos, el equipo deportivo y los dirigentes, para disminuir este porcentaje a futuro. También implementamos con el cuerpo médico que todo jugador que padezca una lesión grave sea derivado al menos a una charla con el psicólogo para hacer la rehabilitación psíquica, tan importante como la kinésica. Hemos visto muchos jugadores ya aptos médicamente (con el alta), pero con miedos, pensamientos negativos y baja autoestima, por lo que no pueden rendir bien o están predisuestos a resentirse.

4 y 5) *Inductores de estrés y adicciones*: En divisiones juveniles, los padres son, en muchos casos, inductores de stress y agresión competitiva. Es así que antes del inicio de cada competencia, organizábamos reuniones con el objetivo de orientarlos y establecer pautas claras. Hablamos de padres que son generadores de estrés (¿cómo un joven puede jugar bien, si cada vez que comete un error, escucha los lamentos de la madre y percibe el rostro decepcionado del padre?), de dobles mensajes, de agresión (basta ver algunas competencias), de mala alimentación y hasta de depresión de sus hijos y de deserción escolar. Y todo esto con las mejores intenciones. También subrayamos la importancia del diálogo con sus hijos, ya que la ausencia del mismo es una de las causas principales del ingreso en las adicciones.

Hablamos de jugar limpio. En aquel entonces ya eran muy altos los porcentajes del ingreso en el alcohol y la droga entre los 15 y los 20 años (el 80% de los que se inician). Hoy, lamentablemente, este déficit ha aumentado. En su momento se evaluó la posible instalación

el control antidoping en el fútbol amateur. Las razones de este elevado porcentaje antedicho son múltiples y trascienden este trabajo. Vale destacar que se organizaban charlas de prevención con los jóvenes, para darles información de la que muchos carecen. Les entregábamos folletos ilustrativos, informando sobre los efectos del garfallo, el alcohol, la droga y el SIDA, y hasta les enseñamos a usar preservativo.

Enseñar está más cerca de prevenir que de curar y prevenir tiene más que ver con entender la salud que con atacar la enfermedad.

Club Atlético Chacarita Juniors (2008-2010)

Rolgo: Psicólogo del equipo profesional y de las divisiones juveniles

Salvo raras excepciones, es muy difícil que el psicólogo deportivo consiga que le realicen un contrato de trabajo, a veces por no pedir a veces porque esta subvalorado el rol y no existe en AFA. Cuando se tocó estar junto a mi equipo profesional en Chacarita, pudimos contar con esta clara ventaja que no abunda en este medio. Aquí se producen algunas cláusulas del contrato. Consideramos que es un antecedente en la valorización del rol. La jerarquización estará dada por la eficacia laboral y la calidad del trabajo, pero contar con muchos integrantes de la salud en el creado Departamento de Psicología Deportiva y Trabajo Social es otra distinción no muy común.

Algunas cláusulas del contrato, un derecho que pocas veces se resguarda

Primera: El club contrata al profesional para brindar el servicio de atención psicológica para los jugadores de fútbol juvenil y profesional en forma personal no exclusiva. Asimismo, se acuerda que al menos deberán cumplirse 25 horas semanales de atención profesional para todo el equipo en fútbol juvenil y 12 horas en fútbol profesional.

Son fines de esta contratación la promoción de la salud mental, la prevención, la optimización del rendimiento y el bienestar psicológico de los jugadores haciendo hincapié en charlas a pensionados, talleres de prevención a jóvenes, capacitando entrenadores, evaluando problemáticas y necesidades. A su vez, la asistencia en primera división en tareas puntuales que el *profesional* pueda ser requerido, asesoramiento al cuerpo técnico y de trabajo individual y grupal con los futbolistas en entrenamientos semanales, vistas a la concentración prepartido y atención individual en consultorio.

Séptima: Sin perjuicio de la obligación de confidencialidad del *profesional* emergente del ejercicio de su profesión, el mismo asume la más estricta obligación de secreto y reserva sobre cualquier aspecto relativo al cumplimiento de su prestación así como en relación con cualquier información a la que acceda o que por cualquier circunstancia conozca ya sea directamente relacionada con su función como también cualquier otra de naturaleza deportiva, institucional, patrimonial o personal de integrantes del *club* o sus jugadores, obligándose a no divulgar la misma y, en su caso, responder por los daños y perjuicios que se irroguen por su incumplimiento.

Octava: Se fija un premio para el Equipo de trabajo en caso de alcanzar los objetivos planteados en la planificación anual como por ejemplo el *fair play* en alguna de las divisiones (menor cantidad de tarjetas rojas y amarillas de la categoría) o que una categoría de las 6 salga en los 5 primeros lugares, equivalente a 3 sueldos mensuales.

Novena: Se deja establecido que se podrá difundir públicamente la existencia del Departamento de Psicología del Deporte, a cargo de la Consultora “Alto Rendimiento”, conformada por profesionales especializados en psicología deportiva, pero no podrán difundirse sus nombres individuales públicamente.

Organigrama de trabajo

El Departamento de Psicología del Deporte realizó las siguientes acciones:

- Fichaje de datos mediante una encuesta especialmente realizada a los futbolistas.
- Reunión informativa al comienzo de la pretemporada con los padres de las divisiones inferiores (Novena y Octava).
- Taller grupal con novena división sobre pautas previas para el inicio del torneo.
- Taller grupal con séptima división sobre control de impulsos y prevención de expulsiones.
- Inicio y seguimiento de tratamientos individuales por demanda espontánea o por sugerencia del entrenador.
- Realización de sociogramas a novena y octava división con devolución al grupo y al DT, incluyendo asesoramiento sobre la elección del capitán.
- Visitas semanales a las pensiones y seguimiento semanal de los jugadores del interior del país.
- Observación de entrenamientos y competencias con posterior entrega de planillas de seguimiento de jugadores al DT y al coordinador.
- Contención, asistencia y seguimiento de jugadores lesionados y acompañamiento a lo largo del proceso de rehabilitación.
- Comunicación fluida con el coordinador, cuerpo médico, directores técnicos y preparadores físicos. Capacitación al mismo sobre liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Segunda parte del proyecto

Fútbol juvenil (25 horas por semana):

- Incorporación de una trabajadora social de gran experiencia, una vez por semana, para atender demandas específicas.
- Continuidad del proyecto que estaba vigente con evaluaciones y enseñanza de ejercicios antiestrés a los deportistas de las diferentes divisiones.
- Apuntalamiento psicológico al equipo “selectivo” de reserva por el salto de categoría.
- Poder realizar una revista con los pensionados.

Un eje era sin dudas los pensionados, tal como ocurrió en Ferro. Otro eran los entrenamientos, la intervención y observación constante, la presencia en la mayoría de ellos. La posibilidad de ser necesitados y estar a mano tanto por jugadores como cuerpo técnico y las charlas grupales sistematizadas. También el ojo estaba puesto en la competencia, la observación y tabulación del aspecto emocional y mental en el momento único e irrepetible y más importante de la semana: el partido. Al igual que en el club de Caballito, nos resultaba determinante hacer un seguimiento del área del estudio, el control sobre el mismo, la elección de los colegios, la tutoría, la ayuda en las materias curriculares en que no alcanzaban las notas esperadas, etc. Luego venía el asesoramiento y capacitación al cuerpo técnico de las divisiones juveniles para su crecimiento, compartiendo nuestro saber de un modo interdisciplinario.

Campaña de recolección de libros para la biblioteca de las pensiones del Club Atlético Chacarita Juniors: "Los libros no muerden"

"Traiga un libro nuevo o usado o una revista nueva o usada y ayude al pensionado a ser mejor persona y a ocupar su tiempo libre. Dirigido a jugadores, cuerpo médico, cuerpo técnico y dirigentes". Este cartel pegado en todas las instalaciones deportivas y las pensiones buscaba movilizar y alcanzar un nuevo objetivo. El apoyo dirigencial y del cuerpo técnico y médico fue clave. Pudimos inaugurar la biblioteca con casi 200 volúmenes y realizar talleres para que los jóvenes la utilicen y se la apropien.

Fútbol infantil: charlas a padres y atención en casos individuales

Uno de los límites del proyecto que no sucede en clubes con mayor infraestructura, en los que la Primera y los juveniles entrenan en el mismo predio, es que aquí el entrenamiento era en lugares

diferentes. Eso dificultaba sin dudas el trabajo integral. Sin embargo, el Departamento de Fútbol Infantil y sus divisiones sí compartían el espacio y tiempo con los juveniles. Si bien originariamente no pensamos abarcar tanto, las demandas de los entrenadores fueron surgiendo y así intentamos ayudar en algunos casos puntuales. Lo más importante fue una serie de charlas con los padres de los futbolistas infantiles. Allí pudimos compartir nuestros valores e ideología de trabajo, igual que como hacíamos con los padres de 9ª, 8ª y 7ª división; darles lugar, intercambiar y sentir como resultado la valoración e implicación de parte de ellos.

Seguindo a *Mi Hijo el Campeón* (2003), en esta sociedad binariamente dividida entre ganadores y perdedores, existen 8 tipos de padres: indiferentes, sobreprotectores, equilibrados, entrenadores en la banda, agresivos, de doble mensaje, hipercríticos y exististas.

Diferentes modos de intervención en el rol del psicólogo deportivo

Con pensionados en el fútbol juvenil:

¿Cuáles son las razones principales para que haya diferentes modos de intervención en el rol del psicólogo deportivo? Algunas se relacionan con el profesional (nivel de formación, experiencia en el ámbito, eficiencia en el trabajo). También hay una serie de variables cambiantes, como el escaso tiempo que tenemos para trabajar con los deportistas, diferentes demandas que provienen de alguno de los integrantes del cuerpo técnico y/o jugadores. Si bien uno de los objetivos principales del rol es potenciar el rendimiento deportivo sin descuidar los aspectos personales, si trabajáramos con adolescentes, como es el caso de las divisiones inferiores del fútbol juvenil, ¿es adecuado centralizar el trabajo en el rendimiento deportivo? No. Habrá que atender otras áreas y brindar herramientas para que a corto, mediano y largo plazo tengan mayores recursos de afrontamiento ante situaciones cotidianas, algo que seguramente se va a ver reflejado en la cancha.

Para los chicos que están en las pensiones de los clubes de fútbol, el domingo es uno de los días más tristes y difíciles de transitar. La gran

mayoría se encuentra muy lejos de sus lugares de origen y por lo tanto de sus familias. Encima antes no se accedía a la tecnología (principalmente smartphones) como ocurre ahora. Nuestra propuesta inicial fue ir a la pensión un domingo a la tarde y así poder compartir con los chicos una merienda y una película. Iba pasando la semana y 2 días antes del encuentro, nos avisaron que podíamos contar con un salón con todo un equipamiento tecnológico de primer nivel. Los chicos iban a contar con un lunch importante y la visita de los técnicos y el presidente del club. La idea de esta actividad fue producir un contagio entre todos y lo importante es que ese contagio se transformó en acción. El eje central de la película era cómo un grupo se transformaba en un equipo, además del desafío de 2 entrenadores con estilos diferentes de lograr a través de diferentes estrategias que hubiera un verdadero sentimiento de “nosotros”. Al finalizar, todos los chicos aplaudieron espontáneamente. Como coordinador del equipo de psicólogos los senté en círculo y cada uno de los jugadores dijo algo en relación con la película. El clima, la energía que circulaba en ese momento era una prolongación de lo que habíamos visto, había mucha emotividad y algunos técnicos hablaron durante muchos minutos. Conclusión: Algunas tensiones interpensiones pudieron desanudarse con esta actividad. Logramos que los pensionados se involucren y además que digan “gracias”, dos cosas que no suceden muy a menudo.

Fichaje de jugadores y desafectaciones

Recolección de datos sobre el contexto socioeconómico y cultural de los jugadores ingresantes al club a partir de la realización de una encuesta especialmente diseñada para futbolistas. Además, se asistió, contuvo y siguió a los jugadores que quedaron libres.

Reunión informativa para padres

Charla y debate grupal para padres de novena y octava división sobre “Pautas previas al inicio del Torneo”. Proyección de diapositivas

alusivas a cargo del Departamento de Psicología y con la participación del coordinador. Asistencia de 50 padres y madres. El objetivo fue prepararlos para que puedan acompañar en forma adecuada a sus hijos.

Taller sobre trabajo en equipo y metas

Charla y debate grupal con cada una de las divisiones enfatizando la importancia del trabajo en equipo. Se fijaron metas a alcanzar en cada una de las categorías. El entrenador brindó absoluta libertad para organizar la charla, no hubo un solo condicionamiento. Eso habla de la confianza que todo el Departamento de Psicología se ganó en muchos meses de trabajo. Quiero mencionar que la demanda surge también a partir de un trabajo de visualización que se realizó en todas las categorías con el apoyo de cada uno de los técnicos (es una actividad mensual planificada), la muy buena predisposición de los jugadores y la eficacia de mis colegas para generar un clima óptimo de concentración en la tarea con resultados satisfactorios según lo que manifestaron después de realizar la técnica.

Sociograma

Realización de un sociograma con la octava división para fomentar la solidaridad y el compañerismo entre los jugadores. Se logró obtener información sobre la dinámica grupal y los líderes que existen en el equipo, datos que fueron de suma utilidad para el cuerpo técnico.

Taller sobre sexualidad y prevención

Se realizaron talleres de concientización e información sobre prevención de enfermedades de transmisión sexual y embarazo a fin de que los jugadores conozcan su sexualidad y puedan desarrollarla en

forma responsable. Se informó acerca de los métodos de prevención sexual y se promovieron conductas de autocuidado en los futbolistas.

Taller de relajación y visualización

Se realizaron con todas las categorías a fin de promover el bienestar físico y mental de los jugadores. Dichas actividades favorecen la distensión de los deportistas, aumentan el autoconocimiento y el autocontrol, facilitan la rehabilitación de las lesiones y previenen su repetición, aumentando la motivación y la autoconfianza.

Trabajo con lesionados

Asistencia, contención y seguimiento de jugadores lesionados para facilitar el proceso de rehabilitación física y psicológica, fortalecer el compromiso del futbolista en la recuperación, desarrollar recursos de afrontamiento para aumentar la autoconfianza y la motivación, promover el control de la ansiedad y evitar la reincidencia. El proceso de recuperación implica también el trabajo interdisciplinario con el cuerpo médico y kinesiólogos.

Observación y seguimiento en competencias

Se realizaron seguimientos individuales en competencia en todas las categorías. Los jugadores fueron elegidos a partir de la necesidad y sugerencia del técnico, por demanda del mismo jugador o por decisión del psicólogo. Una vez finalizados, en la semana siguiente a cada partido se hizo la respectiva devolución a los jugadores y al Director Técnico.

De esta manera los jugadores tuvieron a su alcance una evaluación sobre su desempeño en competencia y sobre sus principales aspectos psicológicos, apuntando siempre a mejorar su rendimiento en el encuentro siguiente. Por su parte, la devolución de las planillas

al cuerpo técnico les facilitó el conocimiento de la conducta psicológica de cada uno.

La planilla de seguimiento, además de brindar datos de eficacia con respecto al juego, posee una serie de variables independientes de las cuales obtenemos información sobre los factores de influencia en el rendimiento deportivo. A saber: nivel de ansiedad, concentración, autoconfianza, respuesta frente al error, tolerancia a la frustración, control de los impulsos, comunicación, etc.

Una vez finalizado el seguimiento en competencia, se analiza de manera conjunta los resultados obtenidos para que el jugador pueda reflexionar tanto en las situaciones favorables como desfavorables a fin de poder sostener las fortalezas y mejorar las debilidades. La evaluación no es analítica, sumatoria, sino formativa para generar nuevos aprendizajes y resolverlos después desde la propia práctica.

Atención y seguimiento individual

Asistencia y seguimiento individual de los jugadores, ya sea por demanda del cuerpo técnico o espontánea del sujeto implicado.

Atención e intervención en fútbol infantil

Asistencia, seguimiento e intervención en casos específicos de fútbol infantil requeridos por el Director de dicha área.

Trabajo social

El principal objetivo se centró en la reinscripción de todos los jugadores de las diferentes pensiones en instituciones educativas formales (colegios).

A tal efecto se plantearon dos estrategias de intervención:

1. Se realizó un análisis particular de la situación escolar de cada jugador pensionado.

2. Se confeccionó un relevamiento exhaustivo de las instituciones educativas de las zonas de San Martín y Vicente López, comenzando por los Consejos Escolares de cada distrito y continuando con visitas a cada institución que se consideraba adecuada para la inscripción.

Luego, de acuerdo a las necesidades particulares, se realizó la inscripción de los jugadores. A tal fin, se debió solicitar la documentación correspondiente. En muchos casos se habló con los padres o responsables de los jugadores o, en los casos en que provinieran de otros clubes, con los encargados de su educación. Entre ellos se estableció contacto con profesionales de Boca Juniors, River Plate, Racing Club y Fundación El Futbolista.

A lo largo del cuatrimestre, se realizaron numerosas visitas y llamados telefónicos a las instituciones educativas a fin de realizar un adecuado seguimiento con relación a calificaciones, problemas de conducta y asistencia.

Gracias al esfuerzo conjunto de todo el equipo de trabajo de las Divisiones Inferiores del club (encargados de pensión, cuerpo técnico, dirigentes, departamento de psicología), la deserción escolar resultó casi nula. Esta cifra es muy inferior a la media establecida para la Provincia de Buenos Aires. A los jugadores que después abandonaron sus estudios, se les atribuye como causas tanto la falta del viático prometido para asistir al CENS 10, como al cambio de pensión. Además, había algunos jugadores que ingresaban a la pensión y que ya se encontraban fuera del sistema escolar. A ellos se les sugería que se incorporaran a los cursos de la Fundación El Futbolista (inglés, computación, italiano, instructorado en fútbol infantil, cocina restaurante, entre otros).

Fútbol profesional (15 horas por semana):

- Asistir a dos entrenamientos semanales.
- Ofrecer atención individual al futbolista pospráctica o en el consultorio sin paga alguna.
- Asesoramiento al cuerpo técnico y a dirigentes.
- Visita a la concentración repartido.

- Evaluaciones, charlas grupales, presentación de videos como opción para el momento adecuado.
- Fortalecimiento a mediano y largo plazo para prevención de lesiones y ayuda en temas como el retiro de algunos jugadores.
- Ayuda psicológica a lesionados junto al cuerpo médico y a expulsados o marginados.

Como dijimos, hay en el fútbol profesional mucho recelo de incorporar un psicólogo deportivo. La diferencia es que ése fue originariamente el pedido de los dirigentes y nuestra respuesta fue “no, ahora, no, queremos hacernos fuertes y hacer pié en juveniles, eso llegará solo”. Y así fue. Comenzamos asesorando al cuerpo técnico en las últimas fechas del torneo de la B Nacional, cuando el equipo tuvo algunos traspiés, y ya ascendido a la A y afianzados como Departamento en juveniles, empezamos a trabajar integralmente con la 1ª división en acciones que detallamos.

Fútbol profesional: Claves para los futbolistas

- Oportunidad de consolidación.
- Oportunidad de darse a conocer y presentarse ante otros en la máxima categoría.
- Posibilidad/Necesidad/Deseo de jugar en el exterior y/o club grande de Argentina y ganar buen dinero.
- Posibilidad de escribir una página histórica en el club.
- Intención/interés de dar la sorpresa de entrada.
- Ante tanta paridad, con orden y actitud se puede marcar diferencias (la presión la tenían otros, ya que Chacarita recién ascendía).
- Este campeonato es una vidriera enorme: donde siempre quisieron jugar.
- Necesidad de defender lo logrado/construido.
- Convencimiento de que más allá de nombres, flashes y contratos, no somos menos que nadie.
- Es un grupo sano, de buenas personas, con “hambre”, muy buenos futbolistas, que todavía algunos no dieron su techo y

que junto a este cuerpo técnico, que “da todo” al igual que ellos, y este cuerpo dirigencial se merecen lo mejor.

¿Qué se precisa?

- Adaptación rápida a la categoría: No hay tiempo que perder, jugará el que mejor esté futbolística, física y mentalmente.
- Mentalización de los objetivos y de las metas cortas, que queden muy claras.
- Elegir bien el capitán.
- Unión del grupo: responsabilidad, orden táctico, toma de decisiones (decidir y no dudar), potencia y fortaleza física, actitud, fortaleza mental.

Planificación desde la Psicología deportiva para la pretemporada 2010 del plantel profesional del Club Chacarita Juniors

A los fines de complementar el trabajo táctico, técnico y físico, se sugirieron las siguientes actividades/intervenciones:

1. Establecimiento de metas de forma individual con los futbolistas con los que se trabajaba, según planillas especialmente realizadas, distinguiendo metas de desempeño y de resultado, base de la motivación.
2. Continuidad del trabajo en los casos específicos (11 en total).
3. Ofrecimiento de 20 libros de diferentes temas para ayudar a generar inquietudes en las mentes de los futbolistas.
4. Estar al servicio de la demanda individual de quien quiera solicitar al profesional por temas de rendimiento o personales.
5. Evaluación de la concentración durante diez minutos, mediante un test específico y sencillo en campo, luego de un trabajo de esfuerzo.

6. Evaluación grupal afectivo-técnica o sólo afectiva según test elegido por el cuerpo técnico.
7. Posterior charla de 15 minutos con los futbolistas y el cuerpo técnico/médico para realizar la apropiada devolución de los test y algunas pautas psicológicas sobre concentración/ atención y grupo/equipo.

Ficha breve para futbolistas del primer equipo:

- Libro preferido.
- Música preferida.
- Película preferida.
- 3 virtudes en competencia.
- 2 cosas a mejorar.
- ¿Su sueño?
- ¿Qué piensa aportar al equipo para que Chacarita siga en Primera?
- ¿Qué piensa hacer después del fútbol?
- ¿Ya está haciendo alguna tarea en ese sentido?

Como se puede observar, en esta ficha y en las planillas posteriores de miedos y presiones, intentamos recolectar información necesaria para conocer y entender mejor al futbolista y así poder ayudar.

Conclusiones

Como intentamos transmitir en estas líneas, hubo un verdadero trabajo en equipo del Departamento de Psicología Deportiva y Trabajo Social, también en conjunto con el cuerpo técnico, dirigentes y futbolistas.

Lamentablemente este proyecto era para 5 años y se acabó a mitad de camino. Hay razones que pueden compartirse, como el descenso del primer equipo (el sistema de promedios obligaba a realizar una gran campaña por encima de los 50 puntos en la primera

temporada) y la reducción de su presupuesto a nivel institucional, y otras que guardaremos en la intimidad. Sí reconocemos que nos quedó un sabor agridulce. Dulce por todo lo que pudimos hacer y con el paso del tiempo haber observado en la Primera a dos jugadores pensionados de titulares (Angel Piz y Matías Nizzo), que estuvieron a punto de quedar libres e irse cuando empezamos, además de que 7 profesionales, tras el descenso, fueran transferidos a otros equipos de la máxima categoría. Agrio por ese final anticipado que nos impidió terminar lo que habíamos comenzado y sostuvimos con gran ilusión y pasión.

El disfrute de nuestras reuniones de equipo siempre quedará en nuestro recuerdo, así como el aprendizaje permanente y constante que hemos realizado. Por eso, sólo palabras de agradecimiento a jugadores, entrenadores, médicos y dirigentes por esta oportunidad vivida.



Evaluaciones y ejercicios prácticos

“Un gramo de tejido cerebral pesa más que 80 kilos de músculo.”

Fernando Signorini, preparador físico de la Selección Argentina y de Diego Maradona

Una buena defensa debe estar muy trabajada. Roberto Ayala, justo antes del Mundial 2006, explicaba públicamente que no le preocupaban tanto las desatenciones en el fondo en los amistosos previos porque lo más importante era que del medio para adelante el equipo ya estaba aceitado. Que lo otro se iba a corregir en las semanas previas de preparación antes del debut vs. Costa de Marfil. Porque la defensa ya contaba con jugadores expertos (incluyendo a mediocampistas y hasta delanteros para presionar arriba) y porque la automatización de movimientos en las últimas prácticas les daría la solidez necesaria al momento de la competencia. Dicho y hecho. El Ratón fue una de las grandes figuras de ese equipo, que sólo recibió tres goles en cinco partidos.

Para cerrar en este libro la línea de 4, decidimos justamente **ape-**lar a la descripción del trabajo duro y llano que puede ejercer un psicólogo dentro de un plantel. Hablaremos de métodos de evaluación y de varios ejercicios prácticos. Algunos pueden parecer muy elaborados. Otros, demasiado infantiles. Habrá inclusive lugar para analizar videos motivacionales y, en especial, una técnica poco común pero efectiva: la de visualización. En esta disciplina, como en cualquier otra, nada se desperdicia. Todo puede servir si se trabaja responsablemente. Distender al participante, generarle un contexto de confianza y relajación, inclusive posibilitando que alcance un nivel de disfrute, resultará vital para que todo fluya y los mensajes implícitos de cada intervención lleguen al protagonista, que siempre será el jugador o el grupo en su conjunto.

Evaluaciones

En 2009 me di el enorme gusto de poder publicar *Evaluación psicodeportológica*, un libro que contó con 30 test psicométricos y proyectivos. Existen maneras de poder obtener resultados y clasificar los niveles individuales y grupales de motivación, concentración, atención, personalidad, miedos, presiones o estrés, todos tópicos analizados en estas páginas. Incluso sobre descanso y sueño. No es la intención de esta obra reproducir todos ellos nuevamente, pero sí puede aprovecharse esta ocasión para refrescar tres casos en general más uno en particular, quizás el más relevante y útil a lo largo de mi carrera: el sociograma.

Vale tres

En un breve resumen de cada uno, se enunciarán tres evaluaciones sobre conceptos esenciales en la psicología del deporte. Se trata del test de los 30 miedos, el test de la persona bajo la lluvia y el test de los 10 deseos y los 5 temores.

Test de los 30 miedos: Su nombre claramente ya establece sobre qué concepto en especial se trabajará. Si se elige a un plantel de fútbol como objeto de intervención, la consigna deberá basarse sobre contenidos relacionados a este ambiente. La misma consistirá en desplegar una lista de 30 miedos posibles, de los cuales cada deportista deberá elegir sólo 5 de acuerdo a su propia percepción de los temores propios. Luego, descartar dos de ellos y quedarse con tres, para finalmente optar por uno solo de ellos. Acto seguido, se reflexionará si efectivamente el que haya quedado en pie es un miedo real o imaginario. Algunas de las afirmaciones elegidas pueden ser: miedo a perder, a fracasar, a errar un penal, al futuro, a no poder resolver, a estar nervioso durante el juego, a la competencia, al rival, a no poder dar vuelta un resultado adverso, a ser rechazado por el entorno, a no poder dar lo que se espera de uno, etc. Una vez más, el objetivo principal es ayudar a los deportistas a que pongan en palabras lo que sienten y piensan y hacerlo conciente. Reconocer los miedos para luego poder erradicarlos.

Test de la persona bajo la lluvia: Se ha utilizado en Argentina en la década del 80 en áreas como educación, clínica, selección de personal, para luego agregarse en la cuestión jurídica y deportiva. Hoy se puede afirmar que sirve para evaluar cómo se defiende un sujeto ante condiciones ambientales estresantes. Una clara proyección de cómo se desarrolla el concepto de resiliencia en cada individuo. Se trata de un procedimiento simple, que produce una mínima carga de ansiedad en el sujeto de prueba y que requiere poco tiempo. La consigna es muy sencilla: "Dibuja una persona bajo la lluvia". ¿Qué objeciones rápidas surgen? "Soy muy malo dibujando..." o "¿Hago paraguas?". Una vez finalizado, se pide que del otro lado de la hoja se escriba una historia o cuento con inicio, desarrollo y final, con elementos básicos como quién es esa persona, dónde le agarró la lluvia, adónde se dirigía y de dónde llegaba, etc. Por último, se solicita que le ponga un título. Cada uno de los aspectos del dibujo tiene una interpretación propia, como las que hacen Querol y Cháves Paz (1997). Por ejemplo, la aparición de las nubes, tipo de lluvia, uso, ubicación, tamaño o ausencia del paraguas, etc.

Test de los 10 deseos y los 5 temores: La consigna, tal como su nombre indica, es que el deportista escriba diez deseos y luego cinco temores, completando la frase de la planilla, que en cada uno se iniciará con “Yo deseo...” o “Yo temo...”, según lo requiera. Se trata de un test de características proyectivas, sencillo de tomar. Se produce una situación ambigua porque no necesariamente se dirigen al ámbito deportivo. Los tres primeros deseos serán los decisivos. Se reemplazó el “yo no deseo” por el “yo temo” para evitar el reverso de la respuesta anterior, algo que sucedía más de lo esperado. Puede parecer raro, pero a muchos les cuesta completar la totalidad de la lista. También resulta menos amenazante decir “temor” que “miedo”. Se asegura la confidencialidad de la información, tal como en los otros dos casos. Las respuestas son muy útiles para profundizarlas en la relación personal con el deportista, a modo de disparadores subjetivos para el trabajo asociativo posterior.

Sociograma: fundamentación teórica

La sociometría, como método analítico de los grupos, fue una creación del rumano Jacob Levy Moreno, nacido en Bucarest en 1892. Moreno cuenta cómo ya durante su adolescencia había notado que en los juegos de los niños, en los jardines públicos, se producían situaciones características. Unos tomaban el mando, otros les seguían y unos pocos permanecían aislados. Luego comprobó que muchos de estos comportamientos se repetían con adultos internados. Estas observaciones, confirmadas por estudios y encuestas posteriores, le afianzaron la idea de organizar las comunidades parecidas, bajo un esquema que él llamó “sociométrico”. En 1916, en una carta dirigida al gobierno austríaco, ya empleó el término sociometría, en el sentido que actualmente se le aplica.

El Test Sociométrico

Se conoce por este nombre al sistema desarrollado por Moreno, utilizado para conocer la estructura afectiva de un grupo, sobre la

base de las respuestas de sus miembros sobre sus propias atracciones, rechazos o indiferencias. Es un método muy simple pero muy efectivo. Se aplica pasando cuestionarios a los sujetos, en los que se les invita a expresar confidencialmente (aunque a veces puede existir la suficiente apertura en el grupo como para compartir respuestas con nombre del encuestado), según una escala de preferencias que se les propone, los sentimientos de atracción, repulsión o indiferencia respecto de los otros miembros del grupo, con relación a criterios determinados: trabajo, ocio, convivencia, sociales, etc., por medio de preguntas muy sencillas como:

- ¿Con quién sí y con quién no le gustaría comer en un restaurante?
- ¿Con quiénes (3) te gustaría jugar en la playa un desafío vs. 4 rivales?
- ¿Junto con quién sí y junto con quién no le agradaría trabajar a futuro?
- ¿Con quién te gustaría ir a bailar?

La idea principal consiste en buscar respuestas sencillas, que otorguen información sobre la base de nombres propios o a datos muy precisos. También la contestación numérica en una escala predeterminada resulta muy eficiente y es el tipo de sociograma que mejores resultados me ha proporcionado, tal como se desarrollará a continuación.

Principal estructura utilizada

Es imprescindible tener en claro que la cohesión del equipo no proviene tan solo de la integración de las fuerzas técnicas y físicas, sino que depende también del equilibrio de las corrientes afectivas que acercan o distancian a los jugadores. Este instrumento consiste en interrogar a cada jugador, primero sobre sus preferencias en materia de amistades o lazos humanos y, a continuación, sobre sus preferencias técnicas. De esta manera obtenemos sociogramas y sociomátricas.

En uno de los sociogramas elegidos se debe calificar a cada uno con un número del 0 al 20. ¿Por qué no del 0 al 10? Porque es a lo que estamos acostumbrados y porque es mucho más puro el valor científico cuando primero se descoloca al evaluado porque no todos hacen la cuenta de que “17” es el equivalente a “8.50”, por ejemplo. Con esa idea se establece la condición esencial: “sinceridad total y garantía de mantener el anonimato de las respuestas de ser necesario”. Esto puede servir de puerta de entrada si se quiere trabajar en el ámbito deportivo. Probablemente, en algunos planteles, no se podrá tomar con nombre y apellido del interrogado. Se pierden los datos individuales, pero igual sirve.

Una aclaración importante. Esto puede implementarse en deportes de conjunto, pero también en individuales. Vale imaginar el caso de nadadores, que como en tiro, deben entrenarse en grupo (también existen las competencias con postas, pero siempre hay uno solo en la piletta enfrentándose al resto). Me ha tocado trabajar con jóvenes de ambas disciplinas. Los principales resultados arrojaban que primaba lo afectivo antes que el factor de desempeño. La influencia de la parte técnica del otro en uno es menor, quizás el apoyo es lo que más se valora. E indirectamente puede provocar que esa condición sentimental provoque que uno sobrevalore en esas respuestas la condición técnica del compañero. No siempre coincide una valoración proporcional con la otra, aunque es difícil que se contradigan. Para lo que adquiere una efectividad muy importante este método es para la elección del capitán, como se menciona en el capítulo de liderazgo.

Se coloca a todos los jugadores por orden alfabético, incluido el que responde, y se les pide que completen todo. Se irá advirtiendo la capacidad de disociación que muestra cada uno, así como el compromiso con las respuestas. En general lo que se perciben son grupos homogéneos, es decir en el cuadrante superior a 10. En mis primeros pasos, recuerdo querer explicarle a un entrenador por qué salió cada jugador con ese puntaje y a él respondiéndome: “No me expliques nada... Es científico”. Ahí me di cuenta del poder de esta prueba, homologable al “Yo-Yo Test” o “Test de Cooper” para los preparadores físicos. En realidad, puede ser una puerta de entrada laboral para

los psicólogos deportivos la toma de este test y la devolución de los resultados que tal vez no aportan cosas nuevas pero sí confirman científicamente lo ya sabido intuitivamente.

¿A qué nos referimos con este tipo de evaluación? Mejor citar un ejemplo. Una vez recolectados los test, es hora de recopilar los datos. En una hoja se vuelcan los resultados ligados al jugador X, de quien opinaron sus 12 compañeros y él mismo. Si no fueron anónimas, se saca su propia respuesta para quedarse con las del resto. El promedio arroja, por ejemplo, 16,80. Su autoevaluación no se descarta porque va a servir para saber el autoconcepto de él, su propia valoración y si va por encima o por debajo de la del grupo. Las respuestas que se encuentran dan para todos los gustos, generalmente. No faltan los que se suben su puntuación, ya que al ser optativo el anonimato el dato de uno mismo no siempre se logra discriminar. También están los que se sacan el compromiso y no revelan su verdadero pensamiento sobre los demás. Por eso subrayamos la importancia de generar el clima de confianza que les haga valorar a los jugadores más que a nadie la importancia de estos tests. En los grupos bien armados y con reglas claras, se imponen la cordura y la sinceridad.

Se estima que quienes se ubiquen en los tres primeros lugares de puntuación promedio estarán aptos para representar a sus pares a través de la capitanía. No es el único requisito. Como ya se mencionó antes (o después, de acuerdo al orden de la lectura), un líder dentro de un equipo debe poseer un lugar relevante también en las facetas ligadas al juego en sí. De lo contrario, no incidirá en el equipo y de repetirse este test más tarde habrá bajado notoriamente la consideración del resto sobre su persona.

Videos motivacionales

Una pregunta que muchos líderes se hacen, en especial los entrenadores, es la siguiente: ¿Sirven los videos prepartido para motivar a sus conducidos? Si se sueña con responder afirmativamente, primero hay que prepararlos con mucha profesionalidad y bajo determinadas circunstancias, no como una rutina.

Desarrollaré tres ejemplos importantes en el mundo del fútbol que salieron en prensa en los últimos años y evaluaré la eficacia de este método y el fin de movilizar emociones a partir de películas muchas veces conocidas previamente por el futbolista. Dato central: no volcar datos que no se puedan relacionar rápidamente en la mente del deportista. Aquí se tiene como objetivo el hecho de plantear el interrogante o problema y la posibilidad de pensar y cuestionarse sobre una alternativa tan habitual en la actualidad.

1. Gimnasia y Esgrima–Estudiantes: Clásico de la Ciudad de La Plata, Apertura 2006.

Estudiantes, dirigido por Diego Simeone, vence a su eterno rival 7 a 0, alcanzando una marca histórica sin antecedentes. Luego del match, José Luis Calderón, delantero del Pincha, confiesa en la prensa que previo al partido habían visto un video de Al Pacino. El film referido es *Un Domingo cualquiera* y la escena que dura seis minutos es la arenga del Entrenador interpretado por este actor, en el vestuario, previo a una final en la que finalmente vencen. Este film propone muchas escenas interesantes para que el deportista reflexione. La mencionada realiza el liderazgo, destacando la disyuntiva “o nos salvamos como equipo o morimos como individuos” y la agresividad competitiva, “el concepto de pulgada a pulgada”. Esta escena “activa” sin duda alguna.

2. Barcelona–Manchester United: Final de la UEFA Champions League 2009.

Barcelona, bajo las órdenes del líder Pep Guardiola, vence en Roma al poderoso equipo inglés 2 a 0, con goles de Eto'o y Messi. Tras el encuentro, circula el video que un periodista amigo del entrenador les preparó a los futbolistas en la previa. Cuenta la crónica que el DT no dio charla técnica previa a saltar al campo y sólo les mostró este video de 7 minutos inspirado en el film *Gladiator*, intercalado con imágenes del conjunto culé. Según la crónica, al prender la luz varios futbolistas estaban lagrimeando. *Gladiator* es una película épica en la que “El español” triunfa en el Coliseo Romano, como sucederá luego en el fútbol real. El líder con estrategia y voz de mando logra que sus seguidores venzan a un ejército muy superior en número y artillería. La cohesión de ese grupo devenido en equipo es notoria.

3. Racing-Boca: Clásico del fútbol argentino, Clausura 2009.

La Academia, que estaba luchando por no descender, vence a los Xeneizes por 3 a 0. Unos días después de conocerse la experiencia del Barcelona, un periodista amigo del entrenador Ricardo Caruso Lombardi le prepara un video que intenta copiarlo, aunque con llamativas diferencias (ambos pueden ser vistos en YouTube). El corto dura menos de 4 minutos y el entrenador aparece en el mismo repetidas veces. El film elegido, es *300*, el gladiador “moderno”. Con ese triunfo contundente, Racing, uno de los cinco equipos grandes de Argentina, prácticamente se salva del descenso. *300* es una película similar a la anterior pero mucho más moderna en concepción de imágenes. La guerra es el eje. Vencer o morir, el mensaje.

Bien se puede concluir en que un video motivacional es la “frutilla del postre” de un trabajo mental más abarcativo, que a su vez es una pequeña parte de un proceso interdisciplinario mayor y encabezado por el líder principal del equipo, el técnico. Jamás servirá por sí solo para conseguir un triunfo dentro de la cancha. Las variables principales que definen un resultado lo exceden. También es cierto que la gran mayoría de todos los videos que se utilizaron con equipos que luego perdieron el partido no se han difundido. Vale aclarar que son bastantes, quizás más de los que efectivamente dieron resultado. Con esto se intenta darle una real dimensión a una herramienta importante en estos tiempos pero no indispensable y mucho menos aseguradora de un éxito rotundo. Se trata, ni más ni menos, de un complemento potenciador.

Ejercicios prácticos

A continuación podrán acceder a una serie de actividades y juegos de cohesión que permitirán generar efectos positivos en los jugadores y a su vez seguir evaluando las respuestas de cada uno ante las consignas y riesgos que se le presenten.

- El muro: Se utiliza un elástico a la altura de los hombros con dos “palotes” que lo sostengan y la consigna es: “Todos los

integrantes del equipo pasarán por encima del mismo, sin tocarlo, como si debajo hubiese un muro invisible". Los que ya hayan pasado y se encuentren esperando del otro lado podrán ayudar a los que aún deben hacerlo pero sin usar las manos por abajo (los que todavía esperen cruzar también podrán ayudar). Se dividen en uno, dos o hasta tres grupos (mejor si deciden los jugadores), colocando observadores (en general los lesionados) para controlar que cumplan la consigna y para observar las diferentes conductas. ¿Qué mide? Liderazgo, comunicación, estrategia, trabajo en equipo, motivación, individualismo, cooperación y solidaridad. Se supone que el capitán o más destacado líder positivo debería salir de los últimos tres integrantes en pasar por haberse preocupado y ocupado hasta el final de sus compañeros. Luego se procederá a la reflexión para escuchar cómo y por qué adoptaron esa estrategia y otros datos que intentaremos "cruzar" con los observadores.

- **Lazarillo:** Cada uno seleccionará un acompañante y habrá que colocar un pañuelo sobre los ojos del compañero. ¿La consigna? Guiarlo por el espacio físico (está impedido de ver) de manera libre. Se puede especificar sólo con la palabra o a través del contacto. Es un juego de confianza en el otro. Para triunfar en cualquier deporte de equipo es necesario creer en ese "otro". Luego se invertirán los roles. Se busca reflexionar acerca del grado de confianza que uno sintió respecto del otro y viceversa. También si se golpeó o chocó contra alguien o algo en algún momento. Si no hay pañuelos, puede realizarse igual, tapándose el rostro con las dos manos. Después se procederá a la reflexión con cada pareja, para escuchar qué percibió cada uno y cuándo, cómo y por qué se sintió más o menos seguro.
- **La alfombra o frazada:** La consigna es dar vuelta la totalidad de la superficie de dicho elemento sin tocar el piso o el césped. Lo ideal sería dividirlos en 3 grupos. Los que tienen que subir a escena serían 8 en total, con unos 5 minutos para pensar una estrategia. Hay 3 soluciones más comunes. Los que tienen ventaja son los primeros. En general eligen la salida más simple y

básica. Es muy divertido observarlos y para muchos de ellos intentarlo (u observar a los que lo hacen). Las otras soluciones requieren de mayor creatividad. Evalúa estrategia, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, solución de problemas. Luego se realizará la reflexión correspondiente.

- **Dejarse caer:** La confianza en el otro es la clave de los equipos deportivos. Se trata en este caso de que el compañero se ponga detrás de uno y el protagonista cierre los ojos, dejándose caer hacia atrás, rígido y tieso. Si el protagonista es muy pesado o de diferencia física con el receptor, se colocan dos detrás por las dudas. Conocí una experiencia de un equipo europeo, en el que se subía el protagonista a una tarima y cuando el recital de rock se dejaba caer. Había que atajarlo. Aquí no lo practicamos porque es demasiado riesgoso. Este juego sirve para ver hasta dónde se puede confiar en su compañero. Se puede pedir que se busque hacer la pareja con el que mejor se lleva primero y luego con el que no existe una empatía elevada o un alto nivel de conocimiento.
- **Teléfono descompuesto:** Se hace salir a 5 jugadores del recinto. Se lee a todos los demás una noticia breve de un diario o revista. Se convoca a uno de los anteriormente nombrados y se le comenta lo mismo que al resto. Allí le solicitamos que le comunique en el oído al segundo ingresante lo que pudo retener de la noticia. Luego se retira el primer ingresante y entra el tercero, recibiendo el relato del segundo y así sucesivamente hasta el quinto integrante, quien dirá en voz alta lo que retuvo ante todos. Es muy llamativa la diferencia existente entre lo que era la noticia original y la que queda al final. El juego sirve porque además de ser divertido se pueden palpar los ruidos en la comunicación y el axioma de que el éxito de la comunicación eficaz no es qué dice el qué dice sino que escucha el que escucha, en este caso combinado con ejercitación de la memoria.
- **Juegos de concentración con una consigna:** Por ejemplo, se colocan en ronda, situación ideal donde todos se miran a los ojos, y cada uno tiene que ir agregando una palabra a la frase que lo

Ganar el medio

¿El fin justifica los medios? Puede que la respuesta le interese al lector o a alguno de los coautores. De ser así, deberá buscarse en otra obra, porque aquí no trataremos la histórica frase atribuida a Nicolás Maquiavelo, tantas veces distorsionada para justificar acciones totalmente reprochables. Quizás la podamos amoldar a la clásica discusión futbolera de cuáles son las claves para alcanzar esa victoria tan deseada: “El medio es la llave para alcanzar el fin”. Desde el medio es donde se inician los partidos y al medio suelen dedicarle horas y horas los analistas deportivos para justificar sus visiones de lo sucedido durante 90 minutos. Porque el partido se define en las áreas, pero finalmente las reglas y las tendencias se imponen en el mediocampo, esa zona de batalla, de tránsito constante, en la que el césped más se daña producto de las infinitas pisadas y barridas que se suceden una tras otra en todas las canchas.

En los últimos años, en especial con la llegada de Pep Guardiola al Barcelona en 2008, poder delimitar los límites de esa zona específica se ha vuelto más complicado. Las defensas cada vez intentan adelantarse más para juntar líneas y achicar espacios al rival, mientras que los delanteros ya están acostumbrados a ser los primeros defensores. Tal es la dinámica en el fútbol actual que al típico mediocampista central se lo puede ver casi de líbero, entre los centrales, o presionando a 75 metros de su propio arco, cerca de sus compañeros de ataque. Sin embargo, más allá de ser el primero en clarificar la jugada y de que dependa de sus pies el inicio de un ataque próspero,

el chocolate que más le guste, comprobará que casi de inmediato sus glándulas salivares habrán comenzado a segregar saliva. Esta reacción se ha producido por la mera ideación de un sabor agradable. En este poder que tiene la mente para hacer uso de los pensamientos positivos se basan todas las técnicas de visualización.

A continuación se utilizará una situación hipotética para trabajar sobre una determinada falencia de un delantero. Como siempre se aclara, este ejercicio puede ofrecer un resultado favorable para el protagonista en cuestión, pero lo importante es que se convierta en un complemento de sus habilidades técnicas y físicas previas. El éxito, de producirse, será mérito del jugador gracias a su capacidad para responder en todos los campos de trabajo.

Ejemplo de una rutina de visualización

Los atacantes en el fútbol deben acostumbrarse a visualizar el ataque perfecto. Para un caso así, se recomienda la siguiente práctica varias veces por día y siempre antes de ir al partido.

- a) Relájese por completo suprimiendo mentalmente todo lo que pueda distraerle.
- b) Escoja la postura que va a ensayar.
- c) Siempre en posición relajada, visualice un rendimiento perfecto del pasado en que hizo un gol. Concéntrese en la imagen del punto donde va a dirigir el balón a la portería. Vea con la visualización cómo forma la postura ideal. Fíjese en cada parte del cuerpo en acción. "Sienta" las piernas, el torso, los brazos, el cuello, la cabeza. Traiga a la mente sus sensaciones que dieron lugar al gol. ¿Estaban los músculos relajados? ¿En qué posición se encontraba la cabeza? ¿Qué tensión notaba en la espalda o el estómago? ¿Qué estaba pensando en el momento de patear el balón? ¿Cómo eran las condiciones en el área rival? Represente de nuevo aquellos elementos. Agregue a ellos imágenes, sonidos y sensaciones del juego. Imagínese el objetivo de sus acciones y desenvuélvalas mentalmente. Hasta el final.

Vea cómo el balón hace su trayectoria. Cómo ingresa al arco. Incluya todas las sensaciones que acompañan a su cuerpo en los movimientos hechos durante el ataque real. Una vez que el proceso de visualización se pueda recapitular con facilidad, añada lo que pueda desviar su atención. Practique cómo luchar contra estos factores. Lleve a cabo el programa siempre del principio al fin.

- d) Busque palabras claves. Escoja una corta para designar de forma visible las acciones en el ensayo. "Veloz", "concentrado", "exacto". Todas las órdenes deben ser positivas. En los niveles iniciales de ensayo, diga la palabra antes y después de la visualización. Con la práctica, la palabra hará que la imagen venga directamente a la mente. El proceso entero no debe durar más de unos segundos. Cuando esté listo para atacar, visualice antes todo el proceso de perfección y pateee luego. La mente, bien entrenada, siempre responde mejor.

Ganar el medio

¿El fin justifica los medios? Puede que la respuesta le interese al lector o a alguno de los coautores. De ser así, deberá buscarse en otra obra, porque aquí no trataremos la histórica frase atribuida a Nicolás Maquiavelo, tantas veces distorsionada para justificar acciones totalmente reprochables. Quizás la podamos amoldar a la clásica discusión futbolera de cuáles son las claves para alcanzar esa victoria tan deseada: “El medio es la llave para alcanzar el fin”. Desde el medio es donde se inician los partidos y al medio suelen dedicarle horas y horas los analistas deportivos para justificar sus visiones de lo sucedido durante 90 minutos. Porque el partido se define en las áreas, pero finalmente las reglas y las tendencias se imponen en el mediocampo, esa zona de batalla, de tránsito constante, en la que el césped más se daña producto de las infinitas pisadas y barridas que se suceden una tras otra en todas las canchas.

En los últimos años, en especial con la llegada de Pep Guardiola al Barcelona en 2008, poder delimitar los límites de esa zona específica se ha vuelto más complicado. Las defensas cada vez intentan adelantarse más para juntar líneas y achicar espacios al rival, mientras que los delanteros ya están acostumbrados a ser los primeros defensores. Tal es la dinámica en el fútbol actual que al típico mediocampista central se lo puede ver casi de libero, entre los centrales, o presionando a 75 metros de su propio arco, cerca de sus compañeros de ataque. Sin embargo, más allá de ser el primero en clarificar la jugada y de que dependa de sus pies el inicio de un ataque próspero,

siempre el famoso número 5 será el encargado de darle equilibrio a su equipo, faceta esencial en un líder eficaz. También deberá contar con un temperamento especial, más fuerte que el de la mayoría. Vale recordar que es quien se vestirá de bombero para socorrer agujeros que puedan provocar sus propios compañeros en defensa. Javier Mascherano supo representar como pocas esas facetas en el Mundial de Brasil 2014, en el cual se consagró como figura de la Selección. Una de sus grandes virtudes y que graficaremos en el próximo capítulo bajo ese número, el 5, es su capacidad de *resiliencia*.

En esta parte del libro, en esta zona de la cancha, nos hemos acostumbrado a nombrar bajo el nombre de “interiores” a esos dos jugadores ubicados inicialmente a cada costado del volante central pero que cuentan con una movilidad y dinámica propia, a los que la hegemonía del Barcelona les puso en su momento nombres propios: Xavi e Iniesta. Aún saliendo de la casi perfección de ambos cracks españoles, hay muchos ejemplos que han sabido, quizás de un modo más terrenal, desempeñarse allí con éxito, como Ever Banega en la Selección Argentina, Antonio Vidal en la de Chile y hasta Lampard o Gerrard en la de Inglaterra. Justamente de ese país también proviene el término que actúa de sinónimo: “box to box”. Se trata de una concreta descripción de los recorridos y despliegues de estas personas dentro del campo de juego. En toda la cancha, todo el tiempo y en cada situación de la que forme parte, el líder deberá contar en su staff con algo similar a un jugador de esas características: *interdisciplina*. Ese será uno de los conceptos que trataremos a continuación.

Como tercera pata del triángulo que mejor se debe conectar para ganar el medio, les dejaremos una serie de testimonios que servirán para entender el mecanismo de todos los términos psicológicos que se han mencionado y que se mencionarán. Versiones anónimas sobre hechos ocurridos en lo más profundo de un vestuario, en una relación entre plantel y entrenador o jugador y dirigente. Siempre dentro del fútbol de alto rendimiento. No llegan a ser relatos salvajes, pero alguno puede calificarse como tal. Historias inéditas. Con el análisis breve que a Uds. mismos les invitamos a hacer aunque ya esté incorporado al final de cada una. Se dice el pecado pero no el pecador. Es importante para no caer en banalidades

y para efectivamente comprender que el sentido de aportar estas vivencias de terceros es ni más ni menos que humanizar un poco este mundo del entretenimiento y del negocio en el que sus protagonistas son personas que sufren alteraciones emocionales y que muchas veces tienen la capacidad de afrontarlas y superarlas. Eso ya es mucho decir.

El equilibrio



Resiliencia

“La desgracia nunca es algo puro, tampoco la felicidad. Pero apenas la convertimos en relato, damos un sentido al sufrimiento y comprendemos, mucho tiempo después, cómo pudimos transformar una desgracia en maravilla, ya que todo hombre herido se ve forzado a la metamorfosis.”

Borys Cyrulnik, neurólogo, psiquiatra y psicoanalista francés

Edith Henderson Grotberg escribió en 2006 *La resiliencia en el mundo de hoy*. En este libro deja constancia de la información necesaria para entender los fundamentos esenciales de este concepto clave en la psicología del deporte, aunque ella no se haya especializado en esa rama específica. Ocho años antes de su publicación, había definido a este concepto como “la capacidad humana para enfrentar, sobreponerse y ser fortalecido o transformado por experiencias

de adversidad". ¿Por qué nombramos esta obra entonces? Porque allí resalta tres categorías clave entre las que se dividen los diversos factores de resiliencia:

1. Lo que tengo: aquellos elementos que me permiten encontrar un sostén en los momentos de adversidad, como los apoyos de familiares y amigos, los modelos de conducta que sirven de ejemplo o los refuerzos institucionales, ya sean en el área psicológica o dentro del equipo u organización a la cual se pertenece.
2. Lo que soy: aquellos apoyos internos producto del carácter, la personalidad, tales como la serenidad, la responsabilidad o el humor.
3. Lo que puedo hacer: aquella habilidad que permite interactuar con los demás y resolver los problemas comunes.

Un concepto que excede al deporte

El ser humano es probablemente el único ser vivo con una capacidad indestructible y permanente para superar las adversidades, lo cual no significa que siempre lo consiga. En la cotidianeidad y también en momentos particulares de agudas crisis, el sujeto y los sistemas protagonizados por sus vínculos más cercanos generan y reproducen recursos propios para adaptarse y emerger de los infortunios con fortaleza.

Ahora bien, el concepto de resiliencia es un término propio de las ciencias naturales, particularmente de la física, entendiéndose como una cualidad de los cuerpos u organismos para responder a los choques e impactos y así recuperarse o retroceder a su forma original luego de ser comprimidos, doblados o estirados. Trasladado al campo psicológico, podría sintetizarse como la capacidad de usar la experiencia de las situaciones adversas para proyectar el futuro desde ellas o a partir de ellas en forma saludable. También se lo caracteriza como la recuperación con facilidad de la situación de fatiga y depresión.

En principio, resulta preciso destacar que el término *resiliencia* se encuentra siempre ligado a sensaciones de tensión, estrés, ansiedad y/o momentos traumáticos de cualquier índole. No obstante, ese tipo de sensaciones o manifestaciones son inherentes y coexistentes a la existencia humana misma, así como también se reconocen los pilares o elementos constitutivos de la resiliencia presentes en todo sujeto, en las distintas etapas del ciclo vital, reconociéndose siete pilares fundamentales.

- *Insight* o perspicacia: entendida como la capacidad para observar y observarse a sí mismo de manera simultánea, para hacerse preguntas difíciles, respondiendo honestamente.
- Independencia: capacidad para mantener distancia física y emocional con respecto a los problemas sin caer por esto en el aislamiento.
- Relación: capacidad para crear vínculos íntimos y fuertes con otras personas.
- Iniciativa: capacidad para la autoregulación y la responsabilidad personal necesarios para lograr autonomía e independencia.
- Humor y creatividad: capacidad para encontrar el lado "divertido" de una tragedia y poder así crear un cierto orden, estableciendo sinergia a partir del caos y el desorden. Como indica el profesor y psicólogo Martín Wainstein (2000), el humor no opera por evasión o escape de las situaciones, sino que reconoce el contratiempo, el dolor, el sufrimiento y lo incorpora como una realidad diferente. La gracia lleva implicado el reconocimiento de lo imperfecto.
- Moralidad: capacidad para desearles a otros el mismo bienestar que se desea para uno mismo, lo cual se corresponde con la capacidad de darle sentido a la propia vida.

Además de los elementos descriptos anteriormente, también pueden destacarse otros aspectos como fuentes o recursos significativos de los cuáles las personas suelen "servirse" cuando se hallan en momentos de crisis o adversidad. Estos son:

- La organización.
- Las actividades de vida comunitaria.
- La identidad.
- La autoconfianza.
- La vivencia de la cultura.
- La solidaridad.

Entonces, logramos visualizar que la resiliencia cuenta con dos componentes. Por un lado, la capacidad de resistencia ante la destrucción en situaciones difíciles; por otra parte, la capacidad de construir una vida positiva o una carrera profesional ascendente a pesar de las circunstancias desfavorables del entorno.

Todo lo explicado hasta el momento puede ser corroborado a través de diversos hitos históricos en sociedades muy diversas, que demuestran la inmensa capacidad humana para superar situaciones tales como genocidios, dos guerras mundiales, desigualdades sociales, desnutrición, hambre, entre tantos, ilustrando cómo las mismas personas y/o comunidades crean y recrean recursos internos para sobrevivir situaciones de envergadura y poder salir lo más airosos posibles de aquellas.

Adquirir o desplegar una postura resiliente frente al caos implica optar por una visión distinta de las cosas, entre las cuales la concepción de ayuda también se ve trastocada, dado que la autodeterminación y la autogestión en las propias circunstancias de vida resultan esenciales. Es así como la resiliencia nos pone de cara con la necesidad de confrontar con lo negativo, las enfermedades o lesiones, las fallas propias y colectivas, los problemas, los fracasos y las decepciones. Revertir todo esto nos obliga a un cambio de paradigma en el que la mirada deja de ser colocada en los déficit, en las pérdidas, por otra que apuesta a las ganancias, al incentivo de los sujetos a tomar iniciativas para resolver sus dilemas y diversas problemáticas, a poder enriquecerse entre pares para su resolución a través de la cooperación. También corresponde decir que quien logra un nivel estable de resiliencia es capaz de admitir sus puntos débiles o de vulnerabilidad, de reírse de sí mismo, teniendo presente al humor como un condimento imprescindible entre sus habilidades psicológicas. Trasladado

al deporte, podría definirse como “reinventarse”, ya sea después de una goleada en contra, de una eliminación, de un descenso, de una grave lesión o hasta después del retiro de la actividad, forzado por factores físicos, de rendimiento o por una cuestión ligada al inexorable paso del tiempo.

Enfrentar a la adversidad

Como ya se ha comentado en libros anteriores, la vida es una constante lucha contra la adversidad, contra algunas situaciones absurdas, a veces injustas, también dolorosas, en la cual la recuperación emocional se vuelve esencial para concretar avances a nivel personal y colectivo. El fútbol es un *laboratorio que nos enseña a vivir la vida*. El fútbol, bien dirigido y enseñado, incrementa la capacidad de resiliencia inclusive del otro lado de la línea de cal.

Se considera que las circunstancias difíciles o los traumas permiten desarrollar recursos que se encontraban latentes y que el individuo desconocía hasta el momento. La resiliencia aparece vinculada a la autoestima (que tiene que ver con el “ser”), al replanteamiento de objetivos, la autoconfianza (más relacionado con el “hacer”), la fe en uno mismo y sus capacidades, con un toque de entereza. Los ejemplos futbolísticos en que más se nota esta fortaleza, muy poco frecuente en la actualidad, son cuando un equipo es capaz de remontar un marcador adverso, de ganar con 10 hombres, de soportar insultos de propios o ajenos y hasta cambiarlos por aplausos. La resiliencia se aprende, se desarrolla y en gran medida depende del líder, sobre todo del entrenador, a través de sus mensajes, sus estrategias y su confianza en el colectivo, en el equipo.

Aunque como veremos luego en el caso del futbolista Carlos Tévez, mucho puede incidir la formación de niño y el atravesamiento con éxito por circunstancias difíciles y hasta extremas, vale aclarar que no siempre quien haya sufrido experiencias duras y las haya sobrepasado luego podrá hacer lo mismo en el alto rendimiento ni que, al contrario, nunca podrá remontar una situación adversa en la cancha quien haya tenido la fortuna de no sufrir traumas significativos

a modo personal. Cada individuo posee su propia capacidad para procesar experiencias vividas y, especialmente, aplicar dicho aprendizaje en situaciones similares en el fondo pero totalmente distintas en la práctica. Mucho tendrá que ver si en algún momento, aunque sea posteriormente a momentos más complejos, se contó con un acompañamiento (puede ser hasta un DT de Inferiores) que lo haya contenido y le haya enseñado a capitalizar esas vivencias y esos recuerdos. Dicho de otro modo, saber “aprovecharse” de las situaciones adversas.

Aprender a superar obstáculos

Siempre es necesario tomar en cuenta dos ejes para intentar comprender las dificultades por las que atraviesa un jugador o un equipo ante determinado panorama negativo: uno sincrónico y otro diacrónico. El primero se refiere a la problemática situacional, a las circunstancias que contextualizan ese momento determinado que hay que superar. El segundo se relaciona con las experiencias que se hayan atravesado históricamente y hayan marcado sus miedos, presiones y fortalezas. Siempre existe la posibilidad de trabajar junto a los protagonistas para que ellos construyan el poder de resiliencia en sus mentes. La clave está en que el jugador encuentre la respuesta a estas dos preguntas: ¿Puedo aparecer en los momentos difíciles? ¿Qué me ocurre luego de cometer un error? Una de las claves es que después de una derrota relevante o algo semejante, uno se tome el tiempo para elaborar el duelo y poder reflexionar, porque en especial en el alto rendimiento, donde el resultado está atado a muchas variables que uno no maneja, el verdadero rival a vencer es uno mismo. En el medio de un partido no suele haber tiempo para hacer el duelo. Existe la necesidad y obligación de refocalizar rápidamente.

Un obstáculo es algo que se interpone entre la meta y el camino para llegar a ella. Ese obstáculo puede provenir de limitaciones internas (a nivel físico, técnico o emocional) o externas (falta de infraestructura, rivales superiores, desorganización en los eventos es que se participa, etc.). Obstáculos al futbolista se le van a presentar

siempre. O no le salen las cosas o lo asaltan pensamientos negativos o siente que el entrenador no confía en él o que los compañeros no le tienen confianza. Nadie debe sentirse inferior a otro ni culpable absoluto ni que atraviesa por una patología profunda en caso de percibir alguna vez estas sensaciones. Le puede pasar a cualquiera en cualquier grupo de trabajo. Lo que no tiene que hacer es dejarse estar o generar una bola de nieve que uno no sabe dónde termina de agrandarse. Si hay algo seguro es que el futbolista que llegó a la elite ya ha superado muchos obstáculos previamente, como el sufrimiento, la injusticia, la indiferencia, el desarraigo de su lugar de origen, la violencia en unas ocasiones, la hipocresía en otras y un ambiente bastante cruel y hostil.

Autoconfianza, el componente clave

La confianza tiene tres patas. La más importante es la confianza en uno mismo, en el propio potencial, en sus propios recursos. Es la expectativa realista respecto de lo que uno puede verdaderamente hacer, para alcanzar un objetivo determinado. Se diferencia de la autoestima, que tiene que ver más con el ser y los primeros años de vida. Las otras dos patas son la confianza del líder o su superior en uno (por ejemplo, el entrenador para el jugador, más allá de que sea referente o no) y la de sus pares o compañeros. Ninguna de estas dos patas puede sostener la mesa si falta la primera. También existen algunos casos en los que la confianza del afuera, del público, del periodismo, puede volverse decisiva (positiva o negativamente) para el protagonista. Hay gente que percibe el aliento o las críticas como una motivación porque no depende de ellas para saber su verdadero potencial y personas a las que les genera el efecto contrario. En consecuencia, todo lo referido a este sentimiento (que no es más que una construcción permanente) termina siendo vital en el deporte porque, como dice el psicólogo deportivo Jim Loher (2012), quien trabajó con grandes tenistas, como Andre Agassi, la confianza es lo que decide el resultado en favor o en contra, en especial cuando se nota un equipamiento físico, técnico y táctico entre los rivales.

La clave para fortalecer y crear una “coraza fuerte” está en los pensamientos positivos para defender la confianza y no quedar atrapado en el error, que indefectiblemente va a surgir en algún momento. El autodiálogo es una buena herramienta: recordar momentos exitosos, así como darse instrucciones que lo lleven a una ejecución exitosa, generando internamente la mentalidad del “Sí voy a hacer” en lugar del famoso “que NO la vaya a arruinar”. Además, difícilmente uno pueda creer en las capacidades de otro si no es capaz de confiar en su propio potencial.

No debemos pasar por alto que en la curva del rendimiento es tan malo tener una excesiva confianza como una carencia de la misma. El equilibrio de la confianza se busca y se trabaja. Encontrar el equilibrio es lo que nos permitirá contar con una fortaleza mental de base dispuesta a combatir esos momentos negativos y potenciar una capacidad de resiliencia.

Según la psicóloga española Isabel Balaguer (1994), “tener autoconfianza es tener una expectativa realista sobre lo que se puede conseguir”. (...) “Los deportistas que tienen confianza en ellos mismos normalmente se fijan objetivos más altos, actúan mejor en los momentos más difíciles y actúan mejor ante la adversidad”. Mientras que el psicólogo deportivo Rainer Martens (1990), afirma: “El aspecto más importante de la autoconfianza no es que los deportistas creen ciegamente que van a ganar o que jamás cometerán errores, sino que tengan la convicción de que poseen los recursos suficientes para ser capaces de vencer y de superar los errores que inevitablemente tendrán que cometer”.

El caso Tévez

Carlitos Tévez es símbolo de “pueblo” y la gente se identifica con él no solo por su juego, sino también por su simpatía, por su espontaneidad, por decir siempre lo que piensa, por amar la camiseta de la Selección más allá de no haber rendido como en los clubes. Su manera de ser y actuar genera en el otro una sensación de que esté bien o mal lo que diga o haga, esa acción no contará con dobles intenciones

ni estará mintiendo. A eso puede sumársele que se ha convertido en un claro ejemplo de ascenso social y de superación personal, al salir de una villa miseria y haber alcanzado los títulos más importantes (tos) a nivel de clubes y, en especial, en la elite de Inglaterra y Europa.

Para muchos, Carlitos constituye lo que el capitalismo “salvaje” vende como “American Dream”, pero en este caso del tercer mundo. En este sistema, muchas personas son condenadas por nacer en una familia de muy bajos recursos y luego padecen la ausencia de posibilidades reales de alcanzar sus metas. El “Apache” sí pudo. Por eso la gente se lo “apropia”. Porque sabe que no reniega de sus orígenes, aunque se pueda dar algunos lujos de más e inclusive sea fanático del golf, no por una cuestión de etiquetar al deporte sino por la enorme distancia que puede existir a nivel socioeconómico entre la mayoría de quienes practican ese deporte y los oriundos de la tierra del actual 10 de Boca. Justamente fue él quien declaró que ese deporte le ha enseñado a adquirir un plus de paciencia y abstracción a la hora de ejecutar sus tiros. Esto, según sus propias palabras, también lo ha ayudado a contar con esa virtud psicológica en momentos de mucha presión dentro de una cancha de fútbol. Ésa es otra ventaja de Carlitos: no prejuzga a los demás ni cae en luchas de clases que nada tienen que ver con su contexto. Aprovecha de cada situación lo que pueda beneficiarlo en distintas facetas de la vida y de su profesión.

Una de las últimas veces que estuvo en TV, comentó que en Fuerce Apache jugaban al fútbol por la vida, literalmente. Hubo un caso de un amigo de la infancia que incluso impactó fuertemente en él. Se trataba del “Guacho Cabañas”. Sí, todo entre comillas. Porque su verdadero nombre era Darío Coronel. Amigo y vecino de Tevez, jugaban a la pelota juntos. El apodo era por el parecido con el paraguayo exdelantero de Boca. Cuentan los más cercanos a ellos dos que Cabañas tenía quizás hasta más futuro que Carlitos. De hecho, cuando tenían 11 años, se probaron en Vélez los dos y el que no quedó, paradójicamente, fue la actual estrella xeneize. Sin embargo, como bien retrata el diario Clarín en un artículo publicado el 3 de diciembre de 2012, el destino hizo que Cabañas se insertara en el mundo de las drogas y el delito junto a una banda de jóvenes ladrones del barrio y que terminara suicidándose a los 17 años, cuando quedó atrapado por la

policía y, ante el riesgo de ir preso o probablemente ser asesinado, se pegó un tiro en la sien. En ese contexto creció Tévez. Si uno sobrevive a esas adversidades económicas, sociales, emocionales, aumenta las posibilidades de volverse casi “indestructible” mentalmente.

Así es como juega Tévez. No se cae si comete un error o si las cosas no le salen como él quiere. Nunca baja los brazos. Insiste. Lucha. Busca la pelota. Tolerar la frustración. También los golpes rivales. Es positivo. Persevera. Y triunfa. Para la psicología positiva, este fenómeno denominado resiliencia y tan bien expresado en su figura es un ajuste saludable a la adversidad, es la capacidad de una persona para seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores, de condiciones de vida difíciles y de traumas a veces graves. Resiliencia es saber adaptarse y sobreponerse.

Tuve la posibilidad de conocerlo, junto a Mascherano y a Hugo Colace, como líderes de la selección juvenil sub 17 que viajó al Mundial de Trinidad y Tobago en julio del 2001, en la misma época en que su amigo inseparable de la infancia y el fútbol perdió la vida. En ese entonces ya trabajaba junto a Pekerman, Tocalli y equipo. Sin revelar el secreto profesional de lo trabajado con él hasta la sub 20, que también representó con éxito en el Sudamericano de 2003 que terminó con título, puedo afirmar que Carlitos se encuentra entre los jugadores de elite con mayor fortaleza mental que vistieron la celeste y blanca en Juveniles. Está más que claro que tener esa virtud, más allá de lo técnico y lo físico, es jugar con ventaja.

Interiores / Box to box



(Inter)disciplina

“El pulpo tiene muchos tentáculos, mas una sola cabeza.”

Anónimo

Primera idea

Para empezar este capítulo, queremos tomar las palabras del libro *El Partido Mental*, escrito junto a la psicóloga Claudia Rivas en 2013, para dejar en claro el concepto de disciplina como normativa dentro de un equipo:

“La voluntad se entrena, como un músculo en el gimnasio, dejando de lado la queja y la autojustificación, trazando objetivos claros, específicos, que representen un reto y que sean alcanzables, que

lleven al jugador a tomar decisiones poco placenteras pero que a la larga beneficien su carrera (y la alarguen). En un equipo hay muchos jugadores. Que antes que eso son personas. Personas que han llegado allí desde distintos lugares, distintas familias, hasta distintas culturas. O sea, que han crecido bajo distintas normas de convivencia. Esas normas son, ni más ni menos, que las reglas de juego, ya sea en la vida, en la familia o en el trabajo, tal es el caso del futbolista en su medio laboral.”

Quien debe conocer las variables que han regido en la vida privada de cada jugador e inclusive en sus experiencias deportivas anteriores, que sin dudas influirán para lograr un marco de disciplina aceptable dentro del grupo, es el líder, que suele ser en estos casos el entrenador, respaldado por su grupo de trabajo y quizás también por determinados referentes dentro del plantel. Claro que no depende exclusivamente de él, sino que el equipo deberá adoptar una responsabilidad no delegable. Así, es más factible que el líder sea exitoso en esta función si consigue adoptar autorregulaciones a través de diversos mecanismos. La disciplina involucra al cuerpo, la mente y las emociones. Hay que disciplinar, educar, entrenar los pensamientos que provocan un buen rendimiento deportivo, así como la adecuada respuesta aún en presencia de emociones como la ira y el miedo. Un líder sabe que no puede haber un equipo sin normas tanto como que él será el responsable de hacerlas cumplir y, especialmente, actualizarlas de acuerdo al contexto que lo rodee.

Segunda idea

Aclarada la primera parte, lo que prosiga en este capítulo se referirá a otro significado de disciplina. Igual de importante en la conformación de un equipo eficiente que la anterior. La clave aquí radica en definir este concepto como una ciencia en particular o un campo del saber. Ese conocimiento, producto de una formación previa, es el que saldrá a la cancha a convivir dentro del mismo equipo con otros saberes, otras disciplinas, pero siempre con un objetivo común.

¿Qué es la interdisciplina?

Sin dudas, este es un tema que consideramos central y decisivo para nuestros movimientos respecto del rol del profesional. El psicólogo deportivo se inserta en un equipo de trabajo y hace su aporte sin creerse la octava maravilla del mundo ni que todo gira en torno a él y a su saber. Por empezar, haremos la disquisición pertinente entre multidisciplina, interdisciplina y transdisciplina. La que abre este fragmento es una pregunta que tanto muchos psicólogos como entrenadores y jugadores no saben contestar. Tampoco se encuentra a menudo en los libros, aunque hoy se tienda a querer trabajar en equipo en diferentes ámbitos. O se confunde fácilmente multidisciplina con interdisciplina.

Por un lado, la multidisciplina apunta a las diferentes disciplinas (de ahí el término “múltiples”) que abordan un sujeto, deportista o en este caso futbolista o equipo deportivo, pero cada una por separado de la otra y sin contacto entre sí. Dicho de otra manera, así se trabaja en la mayoría de los clubes o instituciones deportivas: no hay reuniones, no hay intercambio, no hay lenguaje en común. Cada uno trata de dar lo mejor pero de manera autónoma. No se comparte el saber. A veces por falta de tiempo, a veces por incapacidad, a veces por falta de un líder capaz de transformar un grupo en un equipo. Por eso se hacía mención en otro capítulo a que sobran jefes y grupos, mientras que faltan líderes y equipos. Es como si cada uno hablara su idioma: uno en italiano, otro en francés, otro en español, otro en chino. Nadie se entiende con el otro. Cada uno en su feudo o chacra, como dirían los amigos uruguayos.

En cambio, la interdisciplina tiene otra característica superadora: es una instancia en la que el líder tiene bien en claro su rol, permitiendo y facilitando los canales de comunicación (por ejemplo, con reuniones planificadas y regulares) para que el entrenador táctico, el médico, el preparador físico, el kinesiólogo, el psicólogo deportivo, la nutricionista, el fisiólogo, y por qué no hasta el utilero en algún momento den su opinión sobre el caso de ese futbolista que están tratando. Permite y posibilita que la palabra circule, que cada uno

aporte su visión desde su óptica y disciplina, que se escuchen. En fin, que exista comunicación eficaz. Lo mismo puede suceder con respecto al equipo en su constitución y a cuestiones de dinámica como de planificación anual de los macro y microciclos de entrenamiento. Así es como se debería trabajar y por estos días todavía no ocurre en muchísimos lados. La idea es que cada uno sepa y vaya adquiriendo siempre un poco más de la otra disciplina. Con un entrenador líder que supervise cada trabajo de cada área por una cuestión jerárquica. Para eso debe tener conocimientos mínimos de todas ellas, aunque su especialidad sea una sola. Una condición necesaria será admitir que para cada rol hay un especialista y eso supone un “no saber propio”, razón por la cual convoca a todos esos integrantes. No por marketing ni porque queda bien sino para que el trabajo de equipo sea verdaderamente eficaz y eficiente.

Dicho de otra manera, la interdisciplina es que todos hablemos el mismo idioma y nos entendamos y acomodemos al discurso del otro para que el profesional de otra área comprenda a qué nos referimos en cada conversación, buscando un criterio uniforme. Eso sí. Siempre sin invadir áreas ajenas.

En tanto, la transdisciplina es el objetivo final, lo que se plantea como una utopía en su esencia. Se entiende como la manera de comunicarnos conociendo a la perfección “el idioma” científico del otro. Primero se realiza la maestría en Psicología del deporte y la actividad física. Muy bien. Luego, una Maestría en Nutrición. Después se inicia y se termina el curso de Entrenador de fútbol. Más tarde, el de Medicina del deporte. Se sabe de todo. Entonces todos hablan todos los idiomas. ¿No suena muy ideal? Ya no implica buscar un nexo, un idioma nexo como puede ser el inglés. Implica un paso más, harto difícil por cierto.

Por eso, hoy la meta es la Interdisciplina. Si todos estuvieran posicionados allí, sería más fácil al menos intentar pensarlo. Aunque falte mucho para lograrlo.

Desarrollo de la interdisciplina

Continuando la idea y ahora que tenemos más claridad conceptual respecto de la inserción del rol de cada especialista, avanzaremos sobre la modalidad vincular particular sólo con el entrenador, quien es el líder del psicólogo en este ámbito laboral. Trataremos de explicar cómo se desarrolla lo interdisciplinario, apelando en esta oportunidad a conceptos de Alicia Stolkiner (2004) que incluyen el siguiente análisis:

Un nivel referente a lo subjetivo y lo grupal. Las disciplinas no existen sino por los sujetos que las portan, las reproducen, las transforman y son atravesados por ellas. Resulta necesario resaltar lo obvio: un equipo interdisciplinario es un grupo. Debe ser pensado con alguna lógica que contemple lo subjetivo y lo intersubjetivo. Lo primero, y más evidente, es que un saber disciplinario es una forma de poder y, por ende, las cuestiones de poder aparecerán necesariamente. También hay que considerar la relación que cada sujeto establece con la disciplina. En algún texto de hace años afirmaba: “toda relación con una disciplina es pasional. Podemos someternos a ella, refugiamos en ella, o hacerla trabajar, desafiarla. Creemos que hoy sólo se puede desarrollar la ciencia (con minúscula) con una actitud irreverente ante la Ciencia (con mayúscula). La irreverencia no es el rechazo a la negación, es simplemente el no reverenciar”.

Según Weinberg y Gould (1995), para que un grupo se transforme en un equipo debe atravesar cuatro etapas sin excepción: constitución, conflicto (inevitable y necesario), normalización y ejecución. La clave de ese pasaje es el concepto dinámico de cohesión grupal, que antepone el “nosotros” al “yo”. Por eso decimos que no todo grupo es un equipo, pero si todo equipo es un grupo. Uno prefiere mantener una cierta cautela al respecto, sobre todo a los fines de funcionalizar la idea y de coordinar equipos. Lo transdisciplinario puede ser un momento, un producto siempre puntual de lo interdisciplinario, según la definición de Stolkiner (2004). Por ejemplo, este concepto es nuevo para el psicólogo. Ya desarrollamos qué era la transdisciplina y ampliando esa idea se ha pensado desde una “transdisciplina ética”. Este concepto que se introduce de lo transdisciplinario como

momento de lo interdisciplinario es novedoso y enriquece, en lo individual y en lo colectivo.

La coordinación de un equipo interdisciplinario es una función decisiva, debe poder situarse como facilitador y generador de los dispositivos necesarios para la producción del marco común entre disciplinas. Generar los espacios para la contrastación de los discursos. Al igual que el director de la orquesta, el líder es el único miembro que no tiene en sus manos un instrumento, sino un indicador. Todas sus funciones se pueden vislumbrar tranquilamente en el capítulo 10. No serán la excepción en estos casos.

Por estas virtudes que no cualquier conductor tiene, tanto en deporte como en empresas e instituciones podemos afirmar que faltan los líderes y sobran los jefes y esta causa dificulta el trabajo en equipo interdisciplinario. Hay que decir también que el líder escucha, tiene una visión y ayuda a crecer a los que trabajan con él, además de tratarlos como personas y no como fichas. En cambio, el jefe es más bien lo contrario. Siguiendo a Maritza Montero (2004), está relacionado con el concepto de poder coercitivo, la capacidad de obligar a alguien a ejecutar ciertas acciones. Son los reglamentos los que le confieren autoridad. Y esta posición de poder dista mucho del poder legítimo, autoridad legítimamente constituida. Esa es la diferencia entre poder y autoridad, entre control y toma de decisiones enmarcado en una línea de dirección y autoridad, como consecuencia de la elección de los seguidores, en la línea de guía y conducción. Dirigir dirige cualquiera; conducir, no.

La primera tarea de construcción “inter-saberes” que desafían estos equipos es, obviamente, la formulación del programa a desarrollar y de sus objetivos. La base de la misma es la definición del problema y de sus actores. El marco referencial común implica, entonces, acuerdos básicos ideológicos: ¿Cuál es el tipo de relación que se intenta construir entre equipo asistencial y “beneficiarios” del mismo? ¿Cómo se define al sujeto de estas acciones? No es lo mismo, por ejemplo, proponer un programa vertical que una metodología participativa de programación. No es lo mismo definir a los sujetos de asistencia como “menores” que como “niños y adolescentes”. Los márgenes de autonomía del equipo en sus definiciones dependerán

del marco institucional y de los planes en los que se inscribe, además de las complicadas tramas burocráticas en las que suelen encontrarse atrapados.

Siguiendo a Morin (1999) y su visión sobre la interdisciplinariedad:

- La disciplina es una categoría organizacional en el seno del conocimiento científico, ella instituye allí la división y la especialización del trabajo y ella responde a la diversidad de los dominios que recubren las ciencias.
- Una disciplina tiende naturalmente a la autonomía, por la delimitación de sus fronteras, el lenguaje que instituye, las técnicas y las teorías propias.
- Las disciplinas tienen historia: nacimiento (modernidad), institucionalización, evolución, dispersión, etc.
- La historia de las disciplinas se encuentra enraizada en la historia de las sociedades.
- No es suficiente encontrarse en el interior de una disciplina para conocer todos los problemas referentes a ella misma.

Virtud de la especialización vs. riesgo de la hiperespecialización

La fecundidad de la disciplina en la historia de la ciencia no ha sido demostrada. Por una parte, ella opera la circunscripción de un dominio sin el cual el conocimiento se dispersaría y devendría vago. Sin embargo, la institución disciplinaria entraña a su vez el riesgo de la hiperespecialización del investigador y de cosificación del objeto de estudio, por lo que el problema sería olvidar que ese objeto es construido.

El objeto de la disciplina será entonces percibido como una cosa en sí, las relaciones y solidaridades de este objeto con otros, tratados por otras disciplinas, serán dejadas de lado así como también las ligazones y solidaridades con el universo del cual el objeto es parte. El espíritu hiperdisciplinario va a devenir en un espíritu de propietario que prohíbe toda incursión extranjera en su parcela de saber.

La mirada extradisciplinaria

La apertura es por tanto necesaria. Aún la mirada más ingenua ajena a la disciplina resuelve un problema cuya solución era invisible en el seno de la disciplina. Esa mirada ingenua que no conoce evidentemente los obstáculos que la teoría existente impone a la elaboración de una nueva visión. Darwin no era naturalista cuando elaboró la teoría de la evolución, Wegener no era geógrafo cuando hizo lo propio con la teoría de las placas tectónicas.

El más allá de las disciplinas

Otra conciencia necesaria es aquella que Piaget llamaba el “circulo de las ciencias”, que establece la interdependencia de las diversas ciencias. Las ciencias humanas se enraízan en las biológicas, estas en las físicas y estas últimas son también ciencias humanas, ya que surgen dentro de la historia del hombre. Por lo tanto, conectar las ciencias entre sí o lo mismo con las distintas disciplinas es conectar conocimientos complementarios que determinan que el todo sea más que la suma de las partes.

El problema del paradigma

Un paradigma rige sobre espíritu porque instituye los conceptos soberanos y su relación lógica, que gobiernan de un modo oculto las distintas concepciones y las teorías científicas que se efectúan bajo su imperio. Es necesario que una disciplina sea a la vez abierta y cerrada. Según Blaise Pascal, en el libro *Pensamientos*, que recolecta sus notas durante el siglo XVII, “siendo todas las cosas causadas y causantes, ayudadas y ayudantes, mediatas e inmediatas, y todas entreteniéndose por un lazo natural e insensible que liga a las más lejanas y a las más diferentes, yo considero imposible conocer las partes sin conocer el todo, tanto como conocer el todo sin conocer particularmente las partes”.

Se considera que es muy importante compartir miradas y recopilar distintas definiciones, por lo que se trata de unificar al concepto de disciplina como una categoría organizacional en el seno del conocimiento científico, en el que ella instituye allí la división y especialización del trabajo y responde a la diversidad de los dominios que recubren las ciencias. Uno podría interrogarse: ¿por qué no nos desintegramos en el desorden? ¿Cuál es la garantía de caminar por la cornisa del cambio? Porque como dice Edgar Morin, “la solidaridad siempre es un poco más fuerte que el antagonismo”. Por aquel concepto de enlace que ata a los átomos. En el individuo está el principio de organización.

Para terminar con Morin (1999), no es buena para la ciencia la partición en especialidades. El aprendizaje por disciplinas impide ver lo global y lo esencial y diluye la responsabilidad individual en la resolución de problemas. Sin embargo, si bien en psicología las especializaciones no están aun nombradas, aunque puede verse la especialidad como un campo “vallado”, también es necesario para profundizar el área realizar intervenciones pertinentes y poder trabajar en equipo, tal como ocurrió en uno de los casos que se desarrollan en el capítulo 4. Más precisamente se trata de la valiosa y afortunada experiencia interdisciplinaria (por el grupo conformado y los resultados obtenidos) concretada con la Selección Argentina Sub 20 que disputó y ganó en su país el Mundial 2001 de esa categoría, encabezada por José Pekerman.



Historias inéditas

“El hombre nunca sabe de lo que es capaz,
hasta que lo intenta.”

Charles Dickens, escritor y novelista inglés

La extensa lista de conceptos relacionados a la psicología que se describen a lo largo de esta obra invitan a una pregunta inevitable: ¿En qué ejemplos concretos se observa una positiva o negativa reacción de un líder en plena competencia de alto rendimiento? ¿No sería más fácil, a través de la utilización de nombres propios, argumentar con hechos para aclarar dudas del lector? Tras varias horas de reflexión, se decidió en esta oportunidad dejar de lado vivencias de los más grandes protagonistas del fútbol nacional e internacional. Que ustedes puedan utilizar sus memorias, sus (in)gratos recuerdos por éxitos o decepciones de sus ídolos para intentar compararlos con la parafernalia de términos que aquí se explicitan.

No se busca en este caso hacer leña del árbol caído con nombres resonantes e historias a las que cualquiera puede acceder desde Internet. Tampoco enaltecerlos porque la cabeza pueda haber rendido en los momentos cruciales de una definición. Nos ahorraremos

adjetivos para examinar los acontecimientos puntuales en que puedan haber resaltado o desaparecido grandes figuras del mapa futbolístico. Ni Messi, ni Cristiano, ni Ronaldinho, ni Casillas, ni Buffon, ni Guardiola, ni Mourinho, ni Bianchi, ni Ramón. La intención es que en este capítulo el lector conozca casos, anécdotas que refieren a la cotidianidad dentro del fútbol de alto rendimiento. No importan los nombres. Si es en Argentina o cruzando el océano Atlántico. Lo sustancial es el ejemplo citado. Justamente porque representa más que a un nombre en particular. Quienes accedieron a contar alguna vivencia interna en su plantel de turno han autorizado su publicación, siempre que sea de manera anónima. Se respetará, como siempre, al igual que el secreto profesional.

Bienvenidos a historias que hablan bien y mal de la función de un líder dentro de un equipo. Más que las disfruten, uno espera que les sirva para seguir aprendiendo de este mundo complejo pero maravilloso, tal como la vida que atraviesa a todo ser humano.

Líderes positivos desde el banco

1) El primer caso ocurre en Argentina. Un entrenador sin experiencia previa en torneos de AFA pero con buenos pasos por otras ligas de Sudamérica. Arriba a un club grande que no hacía pie y cuyo anterior DT se había despedido en medio de malos resultados, un plantel superpoblado y con el torneo a punto de iniciar. La nueva cabeza del proyecto se hace cargo y envía una clara señal: “No puedo trabajar con 40 profesionales. Yo lo hago con 25. Si no se ordena desde ahora, será difícil lograr un buen grupo y pelear por cosas importantes”. El técnico metió mano rápidamente mientras alternaba buenos y malos resultados. Era el momento. Comunicó a quienes no seguirían que al final del semestre debían partir, porque se había cerrado el libro de pases. A los más chicos que habían subido a Primera, en lugares de mucha competencia interna, los bajó a entrenarse con la Tercera. Lo comunicó como corresponde y ellos lo entendieron. Igual, en la semana, los llevaba uno o dos días a jugar con el plantel profesional. Les prometió que al siguiente semestre, con torneo

internacional además del local, iban a tener más oportunidades de jugar. A los que rendían, los iba llevando de a poco hasta sumar minutos en cancha. Todo se acomodó. Con las reglas del juego claras, este entrenador pudo llevar adelante su metodología de trabajo, que luego tuvo éxito también en el exterior. ¿El resultado? El equipo campeón a nivel local, el plantel quedó equilibrado para el futuro y todos los jugadores, motivados y comprometidos con el proyecto.

Análisis: La planificación, convicción y comunicación del nuevo líder lograron ordenar el estado de caos que se vivía en la institución. Su manera de trabajar era la acertada y supo hacérselo saber al plantel, que respondió frente a las exigencias que se les pedía porque la recompensa también fue bien presentada y luego cumplida.

2) Equipo del ascenso en Argentina. El técnico ha armado un muy buen plantel. Los resultados se van dando de manera positiva. En el medio del torneo, cuando todavía falta para la gran final, el líder hace uso de su autoridad para hablarles sin tapujos a dos jugadores, uno de ellos el capitán. Suele mantener conversaciones francas con sus conducidos, sin agresividad, con tranquilidad y en especial con firmeza. Al referente le comunica que no lo veía bien en su rol, que le pesaba la capitania. Sin embargo, le deja “la cinta” porque no le gustaba que el arquero, que contaba con la personalidad suficiente, la llevara por su posición en la cancha lejana a donde ocurren muchas jugadas. A pocos días de diferencia, discute con un juvenil por una cuestión futbolística. El joven jugador tenía razón, pero ese enfrentamiento le costó la pérdida de confianza de parte del entrenador, quien no lo hizo jugar más minutos en lo que restaba de la temporada. Más allá de la situación injusta que se presentó, el chico decidió aceptar la decisión, seguir entrenando y no contarle nada a nadie hasta el final del torneo, que paradójicamente terminó con el ascenso de este equipo. Él luego admitió que era mucho el respeto que tenía por el entrenador y que no correspondía que interfiriera otro referente o la dirigencia para acercar las partes.

Análisis: Nadie está exento de equivocarse. Ni siquiera el líder. El aspecto central radica en que todas las decisiones deben estar orientadas

al bien común, aún si luego se cae en una falla. La mezcla entre buenas decisiones futbolísticas y un buen manejo de grupo hizo que un error de la cabeza del equipo no trastocara los rendimientos ni las metas del conjunto. Esto se nota en el respeto que inspiraba, a raíz de sus acciones previas, el entrenador sobre sus dirigidos.

3) Esto ocurrió en un importante equipo del fútbol mexicano. Hasta la llegada del nuevo entrenador, el capitán del equipo, elegido por el anterior DT, era un jugador extranjero, muy relevante dentro del campo de juego por su personalidad y nivel. El problema radicaba en que internamente sus compañeros lo acusaban de pelear sólo por sus premios económicos y no los del conjunto, además de no generar unión entre los mexicanos y los oriundos de otro país. Con el cambio de mando en el banco, el nuevo líder averigua los problemas de "convivencia" que existían y toma una decisión superadora: designa como capitán a otro extranjero, pero que se llevaba muy bien con los "compañeros locales" y de alta incidencia en el plano futbolístico. Acto seguido, más allá del desagrado del caudillo relegado, obligó a este a asumir su nuevo rol secundario, quien se mantuvo en el equipo inclusive hasta luego de la salida del nuevo entrenador años más tarde sin generar más cortocircuitos con el resto de sus compañeros.

Análisis: Los contraejemplos son herramientas muy valiosas para un líder que intenta revertir una situación negativa. Tanto como saber detectar los problemas a tiempo, más si se es nuevo en el cargo y se cuenta con la ventaja de poder "mover fichas" ya que no se carga con el peso de los errores del pasado.

Entrenadores que fallan como referentes

1) Al DT lo habían convocado para una situación de emergencia de un equipo argentino. En la pelea por no descender, algunos antecedentes lo ayudaban a que confiaran en él para revertir la situación, pero en especial su capacidad. El problema era su falta de cumplimiento de algunas normas básicas de convivencia. Llegaba tarde a

los entrenamientos. Lo hacía con indumentaria de equipos que había entrenado anteriormente. Hasta no soportaba los tiempos de las concentraciones y podía irse de ellas previo a algún partido específico. No obstante, todo eso no influía en el corto plazo y la situación en la tabla de los promedios iba mejorando. Cuando la salvación era casi un hecho, los referentes del plantel decidieron encararlo en buenos términos y conversar todo esto con él. Lo respetaban como conoedor de fútbol y lo bancaban frente a la dirigencia en caso de pedir continuar la siguiente temporada. Cuando le detallan los reclamos, incluidas sus salidas fuera de horario del hotel, el técnico le responde: "¿Vieron cómo Uds. necesitan jugar a la 'Play' para distenderse? Bueno, yo antes necesito bailar unos 'rockanrolles' (sic)". Finalmente, el equipo se mantuvo en la categoría y él arrancó dirigiendo el siguiente torneo, aunque renunció a las pocas fechas. No tenía constancia en lo metodológico y había perdido credibilidad y poder de motivación una vez alcanzada la meta inmediata.

Análisis: Tener conocimiento en la parte estratégica y futbolística es una condición esencial para todo entrenador. No suficiente para proyectos de largo plazo. La disciplina también forma parte de las tareas principales de un líder, quien siempre predica con el ejemplo.

2) Se presenta aquí el caso de un entrenador que ha estado en equipos de distinto nivel en el fútbol argentino. Sabe mucho sobre este juego y trabaja bien en la semana. Más allá de eso, sus problemas de conducta le impedían mostrarse como un líder confiable, equitativo y capaz de hacer cumplir las reglas a los demás. Es más, la salida de uno de esos clubes a raíz de una escapada de la concentración previa a un partido oficial durante un fin de semana.

Análisis: En la relación con el otro, en especial si se es líder, el respeto esencialmente significa no hacer lo que uno no quiere que le hagan. En especial si se trata de no cumplir normas del conjunto.

3) Un entrenador muy valorado en el fútbol europeo tiene una peculiaridad en los equipos que dirige. Como cualquier otro colega

suyo, para a mitad de semana el equipo que tiene en mente para el partido del sábado o domingo. Hasta aquí, nada nuevo. El tema surgió cuando empezó a dejar afuera de los 11 iniciales a uno de esos jugadores en cada fin de semana (no siempre el mismo). Primero muchos pensaban que era por una decisión futbolística. Luego ocurrió que además de ni siquiera dar explicaciones, el eventual excluido hasta quedaba afuera del banco de suplentes. Más allá de mejores y peores resultados, no fue aceptado ese *modus operandi* por los referentes de distintos clubes e inclusive le pidieron explicaciones, que jamás dio, generando así una constante erosión en la relación con aquellos conducidos de mayor personalidad y menos paciencia.

Análisis: Acciones de este tipo pueden generar algún efecto hasta positivo en alguna situación especial, pero volverlo habitual y ni siquiera conversarlo es un grave error de comunicación que, como en este ejemplo, termina erosionando la confianza entre las partes.

4) Charla técnica previa a un partido del torneo de Primera división. El entrenador para el equipo titular en la pizarra. Empieza a dar las indicaciones. Uno de los 11 elegidos tiene un apellido compuesto. Accidentalmente, coloca cada uno de esos dos nombres en un puesto diferente. El famoso jugador número 12 existe. O no. El problema es que el DT no se da cuenta. En un momento, lo interrumpen y le sugieren que se ha equivocado. A la seguidilla de dudas que transmitía este líder por acciones pasadas, se le agrega esta, que incluye un importante silencio hasta reaccionar y modificar la distribución táctica... ¡Cinco minutos después!

Análisis: La falta de conocimiento de su propio plantel, sumado a las dudas que le impiden reconocer rápidamente los errores frente a sus seguidores, debilita enormemente la capacidad de llegada y autoridad del líder.

5) Como en todos los casos, no se utiliza el ejemplo de un líder con un 100% de aspectos positivos o negativos. El que aparece a continuación es un entrenador de mucha experiencia en el fútbol argentino. Ha tenido éxitos y algunas decepciones. Querido por sus dirigidos. El problema radicaba en su metodología. No era muy afín

a los entrenamientos intensivos ni a estudios meticulosos del rival. No obstante, sabía mucho acerca del juego en sí e inclusive se reía de sus propios defectos. Utilizaba metáforas e ironías constantemente, como gritarle “¡Hacé la de Darín!” en medio del partido a un jugador propio para que simule una infracción. Más allá del error que eso significaba, también sabía tomar decisiones difíciles en momentos definitorios de un partido. Hasta que una acción le quitó el respaldo de la mayoría del plantel. En el medio de una práctica, el arquero, que era el capitán elegido por él, tuvo un duro cruce con un mediocampista defensivo muy joven, proveniente de las Inferiores. Más allá de quién tenía razón, el maltrato hacia el chico fue elocuente. Tras el grosero acto de indisciplina, el DT decidió castigarlo y sacarle la cinta. Lo dejó en claro delante de todo el grupo. Semanas más tarde, con el agua más calma, el plantel se enteró por terceros que el entrenador había arreglado con el arquero devolverle la capitania en unos días. Conclusión: toda la confianza y el respeto forjados entre el líder y sus seguidores de desmoronaron. Al poco tiempo, el entrenador se fue de la institución.

Análisis: Un líder vale más por lo que hace que por lo que dice. La credibilidad es lo que más tarda en construirse, pero una mala decisión puede derrumbarla en un minuto. El futbolista es más vivo e inteligente de lo que muchos creen y hay errores que no perdona con legítima razón.

Capitanes con todas las letras

1) Su equipo acaba de jugar el partido de ida de la Promoción por no descender a la Primera B Nacional. El resultado, de visitante y a muchos kilómetros de la sede de su club, fue negativo. Él, defensor y capitán, jugó tan mal como el conjunto de sus compañeros. Ya está. Es hora de volver a casa y prepararse para darlo vuelta, más sabiendo que tienen la ventaja deportiva en caso de desempate. Con sólo tres días de descanso antes del encuentro de vuelta, todos esperan el momento de subir al vuelo charter que les había prometido la dirigencia. De repente, les avisa el vicepresidente que debían regresar en micro.

Que se había caído el servicio original. El entrenador parece aceptar el cambio drástico, pero el capitán no. Encara a los dirigentes. Se planta ante la palabra empeñada por ellos, que siguen con la posición firme. Entonces, los insulta en el medio del hall del hotel donde paraban, delante de la gente común y de sus compañeros. “¡No nos vamos nada!”. Se encierra en la habitación junto a otros referentes. Los acompaña luego el resto de los jugadores. Los dirigentes intentan calmarlo primero y hablarle después. Ya no les responde. Ni él ni los demás. El plantel sube la apuesta. Se queda despierto a lo largo de la noche, bebiendo alcohol y sin abrirle la puerta a nadie. Ni siquiera descansan. La situación parece insostenible. Hasta que luego de estar reunidos, los dirigentes deciden recontratar el vuelo charter, que llega horas más tarde y al amanecer se lleva de vuelta a todos hacia la ciudad de origen. A pesar del poco tiempo de rehabilitación, al otro día todos entrenan con el ánimo renovado. Llega el día de la revancha. El equipo remonta la desventaja y supera holgadamente a su rival, logrando el objetivo de mantenerse en Primera.

Análisis: El capitán, desde su lugar de líder y más allá de su reacción desmedida, logró cohesionar al grupo en el momento de mayor adversidad. Su enérgica posición desde la que defendió un derecho adquirido y un compromiso asumido por la dirigencia logró que todos dieran un plus sin importar la presión que tenían ni el cansancio que acumulaban. La cabeza jugó, una vez más, un papel esencial.

2) Referente máximo del equipo. Capitán y líder futbolístico, con varias batallas encima. Formaba parte de uno de los candidatos a ascender a Primera, pero el arranque había sido malo. Muy irregular. Antes de que renunciara el DT, se entera de que la dirigencia ya tenía cerrado el nombre de su reemplazante. Ante el cambio de figuritas en el banco, decide “hacerle la cruz al nuevo entrenador”. Ojo, sabía que era relevante en el esquema y nunca dejó de tirar para adelante. Tampoco armó camarilla alguna. Sólo que desobedecía algunas de sus órdenes, sin arrastrar a nadie consigo. No escuchaba sus charlas técnicas, hasta a veces no precalentaba más que lo mínimo antes de un encuentro. Hacía saber su enojo. Al mismo tiempo, “apadrinaba” a los más chicos. Uno de ellos, su reemplazante natural, lo tenía

de ídolo. Una semana, ese juvenil se ausentó porque acusaba tener fiebre. Como el líder venía lesionado, estaba en duda y su suplente también. El cuerpo técnico quiso apurar a este último, pero se volvió a ausentar y el capitán lo respaldó. Incluso, el partido en cuestión lo terminó el referente, pese a no llegar al 100%. Pero el médico no le creyó al chico y le avisó al entrenador. Desconfiaban que se había drogado y que podía darle positivo un eventual control antidoping. Entonces, el DT decidió hablar con los referentes, capitán incluido. Este lo corta en el medio del discurso y lo increpa: ¿Cómo vas a comentarnos esto a nosotros si no hablaste antes con el pibe? Él dice que tomó un antigripal y que no puede jugar”. Acto seguido, se va a buscar al médico. “¿Cómo vas a exponer al chico así y hacer una bola de nieve? Si yo desconfiara de vos como vos desconfiaste del chico, tendría que ir afuera a hablar con todos esos periodistas que me esperan a mí y buchonearles que por tu culpa nuestro defensor (por otro joven jugador, lesionado hacía bastante tiempo) va a tener más meses de recuperación de lo estimado porque lo operaste mal”. El entrenador y el médico se quedaron inmóviles. Este jugador también, quien obviamente no ventiló nada a los medios. No obstante, dejó en claro que defendería a cada uno de sus seguidores, estuvieran en lo correcto o no. Más si enfrente había alguien que no respetaba las normas de convivencia del grupo.

Análisis: Un líder debe resignar muchas veces su posición de comodidad. Debe servir para lo que sus seguidores necesiten. Más allá de sus problemas con otro referente o hasta superior, su decisión debe enfocarse a fortalecer el grupo y alcanzar las metas establecidas por todos.

3) Arquero y capitán. Su papel en el grupo y en la cancha sobresalían sobre el resto. Estaba en el mejor momento de su carrera. Líder absoluto, aunque se enfrentaba sin medias tintas a un técnico, dirigente o compañero. Esto le hizo ganar también algunos enemigos internos. Tal era la confrontación con algunos que el odio que un jugador le tenía llevó a este muchacho a enfrentar a su líder de manera indirecta y sin dañar la relación ni el equipo. Para eso contaba con mucho ingenio, que le permitía liberar los malos sentimientos que le provocaba su capitán. ¿Qué hacía? Tenías dos vías de escape para

tanta bronca acumulada. Una era guardar en un pequeño ataúd artesanal, en su propia casa, fotos de este arquero, dándole así el verdadero valor que sentía que él tenía. Otra, en las épocas en que compartían plantel, era cada tanto llevar a los entrenamientos a un grupo de amigos suyos del barrio, ligados a una barra del club del Ascenso del cual era hinch, para insultar desde atrás del arco a este arquero durante muchos minutos hasta que les pidieran que se retiraran. Sin embargo, la ascendencia sobre el resto y el compromiso con el objetivo común del líder eran tan grandes que todos lo respetaban y eso hacía que tiraran para el mismo lado. Es más, los dos protagonistas obtuvieron más de un título en Primera juntos e inclusive en más de una foto se los puede ver festejando en público.

Análisis: Nadie justifica acciones ni episodios violentos. Lo que queda claro es que hay que saber diferenciar entre lo que sucede en el marco del equipo, dentro y fuera de la cancha, y lo que pasa en el ámbito personal entre las partes implicadas.

4) El nuevo entrenador llega a un club de Argentina y les da a los jugadores la oportunidad de elegir el capitán. El grupo opta por un defensor que contaba con ascendencia en todo el plantel. Al segundo partido del torneo y primera derrota, el técnico no está conforme con el rendimiento del referente (de muy buen pasado en la institución) y decide sacarle la titularidad y, por ende, la cinta. Al enterarse, la mayoría de sus compañeros se rebela frente a su líder para defender al capitán, ya que este era muy querido, escuchaba y contenía a los jugadores cuando sufrían algún “bajón” futbolístico o anímico y siempre peleaba los premios con la dirigencia en busca de una mejora para todos. No muy convencido, el entrenador se vio obligado a rever la situación. El defensor volvió a ser titular y recuperó su mejor versión futbolística.

Análisis: El líder, como ya se mencionó, debe tener seguidores genuinos. En este caso quedó demostrado a la hora de la elección y al momento de la defensa ante una decisión que no dependía de ellos. También el entrenador debe estar siempre seguro de cómo optar por el capitán del equipo. No hay fórmulas mágicas y si no se está seguro de darle el poder de nombramiento al conjunto, entonces es preferible

que la responsabilidad recaiga en su propia persona ante un eventual cambio a futuro.

Acciones negativas de un mal caudillo

1) Premios: un experimentado arquero fue titular y capitán durante toda la temporada. Su rendimiento no era el mejor, pero tenía ascendencia en el grupo. También era quien se sentaba a negociar con los dirigentes todo el asunto de los premios. Mientras su realidad futbolística era la recién mencionada, dichas ganancias se repartían de acuerdo al tiempo que cada uno jugaba, excepto el arquero suculento, que recibía algo más que los jugadores de campo que no eran titulares. Aunque siempre la diferencia con estos últimos era importante. Al arrancar una nueva pretemporada, este portero perdió su lugar y debió sentarse en el banco. Antes de resignar su alta cuota de liderazgo, negoció una modificación en el sistema de reparto. Los 18 que concentraban debían cobrar el mismo dinero. El notable cambio de posiciones, aunque le generó un beneficio económico en el corto plazo, lo desacreditó frente al grupo y terminó yéndose más temprano que tarde del club.

Análisis: Ya se habló que un líder debe tener incidencia en lo grupal pero también en lo futbolístico. No es un delito perder una de estas dos cualidades. Lo grosero de su error fue aprovechar su circunstancial poder interno en beneficio propio y no en pos del conjunto.

2) Un equipo argentino, como tantas veces sucede en el fútbol local, cambia de entrenador a pocas fechas del final del torneo. El capitán hasta ese momento era un histórico que había regresado un año antes y había heredado la cinta de otro referente, que había emigrado seis meses atrás. En una de las últimas fechas, se ausenta por suspensión. El arquero toma su rol circunstancialmente y a su regreso se lo devuelve. Sin embargo, tras el inicio de la pretemporada, se reincorpora al plantel otro referente de épocas doradas pasadas. El técnico, ya con mayores elementos para decidir, decide darle la capitánía a este nuevo jugador, que además era líder futbolístico, y se los

comunica primero en privado a los cinco conducidos de mayor peso en el vestuario (incluidos estos tres nombres). Aunque lo acepta, el histórico que había perdido ese lugar de privilegio y responsabilidad, le hace saber su enojo al entrenador, quien por decisión personal o impericia no logra seducirlo y convencerlo de que había optado por lo mejor para el conjunto. La relación entre ambos se resiente y este jugador emigra a los pocos meses, descontento por su nueva función dentro del equipo más allá de lo futbolístico.

Análisis: A pesar de algún error que exista en la manera en que se haya manifestado el nuevo entrenador, cuando uno es líder dentro de la cancha y la decisión de su conductor lo perjudica personalmente pero con la idea de fortalecer al equipo, se debe dar el ejemplo y ponerse a disposición de todo lo que necesite el conjunto. No fue este el caso y más doloroso aún es que se podía estar de acuerdo o no, pero las razones del cambio habían sido fundamentadas. Sucede que, para un capitán, perder la cinta equivale a que un hijo único se entere, sin haberlo deseado, de que llegará un hermano menor y que sus padres ya no lo ubicarán en ese lugar de privilegio y centralidad que ocupaba hasta el momento.

Jugar con enganche

El arribo del lector a esta parte del libro, haya contado o no con paradas en todas las estaciones previas, nos obliga a detener la pelota, a pisarla, a contar con la inteligencia y visión de juego que sólo los elegidos tienen dentro de una cancha. La de ese 10 que la mayoría de los futboleros quisimos ser cuando éramos pequeños y que actualmente los más chicos pueden emular cuando visten ese número en la espalda junto al apellido “Messi” en Argentina o al nombre “James” en Colombia.

No importa si hasta ahora la acumulación de conceptos en sus memorias ha sido extensa o este resulta ser el primer capítulo de lectura. Las herramientas que cada uno fue incorporando se han relacionado con un solo fin: facilitar la tarea del líder dentro del equipo. Quien ocupa ese rol, así como el enganche dentro de una cancha, no sólo lo hace porque posee características que lo colocan por encima del resto, sino también porque es capaz de mejorar los rendimientos de quienes lo rodean. En las próximas páginas se intentará abordar los puntos teóricos que describen a la perfección a este tipo de personas. Porque antes que nada es eso lo que son: personas. De carne y hueso. Que aciertan mayoritariamente y que cuando se equivocan buscan rápidamente la manera de poder subsanar ese error.

El enganche se prepara para ser el primero en exponerse a la fortaleza física del rival y a las críticas de quienes lo ven desde afuera. Algo similar sucede con un líder. Lleve o no la cinta de capitán, implícitamente estará tatuada en alguno de sus brazos, en su corazón y, en especial, en su mente. La representatividad y ascendencia sobre

el grupo se pondrá en juego en cada pelota, en cada entrenamiento, en cada reunión con sus pares, con el entrenador o con los dirigentes. Ese codiciado número 10 en cualquier mercado de pases es el que “arma” juego, arriesga, edifica como el mejor arquitecto, se ofrece para oxigenar o para directamente resolver. Más allá de los errores y las críticas, la pide siempre. No se esconde. Sin dudas, eso termina siendo un valor agregado. Porque resulta mucho más fácil, en el fútbol y en la vida, destruir que construir.

Tener un líder dentro del equipo es como jugar con enganche. Es contar con la posibilidad de descansar en él cuando no aparecen opciones viables de progresar. Es darle el balón para que vuelva a hilvanar la mejor jugada o encontrar la mejor salida posible ante el conflicto que se nos presenta. Es saber que en los momentos de mayor sensibilidad, él tomará la responsabilidad de decidir hacia dónde va la manada. Y que la manada podrá confiar en él. Para que todo esto ocurra, bien vale asegurarse de que ese líder que vislumbramos en nuestro equipo o que uno mismo representa se “enganche” a las características que a continuación detallaremos.

El distinto (y el capitán)



Liderazgo

“Los líderes son narradores. Todas las grandes organizaciones nacen de un relato convincente. Este pensamiento organizador central ayuda a las personas a entender para qué y por qué están.”

James Kerr, autor del libro Legado

Existen tantas definiciones de liderazgo como autores que investigaron el tema. La teoría del liderazgo carismático y transformacional tiene como principal precursor a Bernard M. Bass (1985), quien se basó en las ideas originales acerca de estos enfoques de House (1977) y Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, lo que da lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones

descriptivas. En la década del ochenta, Bass inicia sus investigaciones en los ámbitos militares, de salud, empresarial y luego en los educativos. Mediante la aplicación de un cuestionario multifactorial, ha identificado los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y No liderazgo. Cabe aclarar que aunque el concepto de liderazgo transformacional se debe a James MacGregor Burns (1978), años más tarde es Bass quien operacionalizó este enfoque. Según Bass y Avolio (1994), “el conocimiento de los factores contextuales que típicamente afectan a los equipos, puede ser útil a los líderes para ayudarles a entender y vencer los obstáculos organizacionales que impiden el desarrollo eficaz del grupo”. Entre los aspectos del contexto que afectan al funcionamiento de los equipos, los autores señalan a la cultura como el fundamental.

Por su parte, Robert House (1977) elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático. El autor trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría cobran especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Burns (1978) construyó su propia teoría acerca del liderazgo transformacional. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Según Bass (1985), un líder transformacional es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. El líder transaccional, según este autor, se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. Negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización. Por último, el estilo *laissez faire* es la ausencia de liderazgo y, por definición, el más ineficaz e inactivo.

No existe un líder eficaz cuyas características lo vuelven eficaz en todas las situaciones. El liderazgo es un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados. El liderazgo eficaz es la síntesis de las cualidades del líder, estilos o preferencias de

liderazgo, los factores situacionales y las características de los liderados (Martens, 1987).

Definición a secas

Peter Drucker, en la introducción del libro *El Líder del futuro*, de Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (2007), subraya cuatro aspectos muy sencillos de quien ocupa este rol:

1. La única definición de un líder es alguien que tiene seguidores. Algunos individuos son pensadores, otros profetas. Ambos papeles son importantes y muy necesarios. Pero sin seguidores no puede haber líderes.
2. Un líder eficaz no es alguien a quien se le quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido. La popularidad no es liderazgo. Los resultados sí lo son.
3. Los líderes son muy visibles. Por consiguiente establecen ejemplos.
4. El liderazgo no es rango, privilegios, títulos o dinero: es responsabilidad.

Otra gran definición, que uno toma del colega y amigo Alfredo Fenili (2003), es que el líder es un director de orquesta que permite que los instrumentos suenen de tal manera que se exprese la melodía. Para eso, no se olvida de que cada instrumento (y persona que lo domina) es importante y necesario. Para complementar, vale destacar que el liderazgo siempre debe saber pasar de la planificación a la acción. En otras palabras, es lo que da a una organización su visión y capacidad para traducir esa visión en realidad.

Modelo multidimensional de liderazgo en el deporte

A la hora de intensificar la búsqueda sobre modelos de liderazgos que arrojen resultados positivos en el mundo de la pelota (no sólo de

fútbol), se puede calificar a la teoría volcada al papel, allá lejos en el tiempo, en 1978 para ser más precisos, por el profesor Packianathan Chelladurai, a quien siempre se lo mencionará únicamente por su apellido. Fue él quien construyó el Modelo Multidimensional de Liderazgo (MML), muy utilizado en esta área y referente a lo largo de los años en este tema. Este modelo es acompañado por una herramienta de medición denominada Escala de Liderazgo para el deporte (LSS, sus siglas en inglés), que trabaja sobre cinco conductas: entrenamiento e instrucción, conducta democrática, conducta autocrática, el apoyo social y el feedback positivo. Dicho modelo describe una conducta actual del líder, una conducta preferida y una conducta requerida. Y tiene en cuenta las características del líder, de los atletas y las situacionales. La hipótesis central sugiere que la performance del equipo y el nivel de satisfacción del atleta individual están en función con la medida de la conducta actual del líder y si esta es congruente con la conducta requerida del líder.

Liderazgo transformador

La habilidad de convencer seguidores en el ámbito del deporte para adoptar metas, estrategias o tácticas como propias es un indicativo de los líderes transformadores. Y no casualmente Chelladurai (2001) denomina al que inicia el MML como liderazgo transformador. Esta conducta se presume de influir no solo en las características del líder sino también en cada miembro del equipo y en la situación. Acordando con Bass (1985) y otros autores, el constructo de liderazgo transformador consiste en cinco dimensiones. A saber:

- a. carisma,
- b. influencia idealizada,
- c. inspiración,
- d. estimulación intelectual, y
- e. consideración individualizada.

El componente de liderazgo transformador fue agregado al Modelo por Chelladurai en 2001. Mientras el MML sugiere que el

liderazgo transformador puede resultar en un líder que es más eficaz, tampoco este resulta un aspecto irremplazable. La eficacia es determinada por la interacción o congruencia entre las conductas preferidas, actuales o requeridas del líder. El liderazgo transformador juega un rol indirecto en los antecedentes primarios de estas tres conductas. Sin embargo, entrenadores que no son demasiado transformadores igual pueden ser eficaces en sus roles. Además, no todos los atletas son iguales: algunos necesitan de un tipo de liderazgo y otros se sienten más cómodos y seguros frente a referentes más autoritarios o permisivos.

El área del deporte y el área organizacional son diferentes aunque también poseen similitudes. En ambas hay un organigrama y una estructura de poder, la mayoría de las veces piramidal, que explica la comunicación ascendente y descendente, sumados a líderes informales que pueden conducir más allá de la estructura sin resentirla e influir positivamente sobre los otros líderes. Otra coincidencia es que lamentablemente sobran jefes y grupos y faltan líderes y equipos de trabajo, tanto en empresas y organizaciones como en equipos deportivos. En el deporte el mayor desafío es vencer al rival, y uno individualmente o como equipo puede hacer el máximo posible y que eso no alcance para ganar. Por eso es tan difícil y por eso hay que diferenciar desempeño o rendimiento de resultado. Ganar no siempre es sinónimo de éxito ni perder de fracaso. En realidad, desde la psicología del deporte se entiende que siempre el rival a vencer es uno mismo, donde existen las metas y los límites. En el campo organizacional no hay otro a quien vencer, o sí, pero de diferente manera. Una vez que un trabajador adquiere un saber-hacer, ya es difícil que le vaya mal. El liderazgo es a la organización lo que el cemento a la construcción. Le da fortaleza y permite articular los objetivos, los recursos y las relaciones humanas. El líder debe poseer unas competencias básicas y además de nacer líder debe construirse y mejorar constantemente. La habilidad para comunicar, la transmisión cultural, la dirección por valores, los hábitos positivos, ser desarrollador de su gente, saber delegar y confiar en quien delega pasan a ser básicos para cualquier líder que conduce y no dirige, que tiene una visión y que ayuda a crecer.

Siguiendo con Chelladurai (2001), el liderazgo efectivo puede variar y de hecho varía, en función de las características de los deportistas y de las limitaciones de la situación. Si expresamos este modelo en términos interaccionales, las características del líder son el *factor personal*, mientras que las de la situación y los miembros constituyen los *factores situacionales*.

Conducta requerida del líder: La situación exige que un líder se comporte de determinada manera. El propio sistema organizacional dicta las conductas y se supone que las personas se van a someter a las normas establecidas.

Conducta que se prefiere del líder: Los miembros del grupo también tienen preferencias por conductas específicas del líder. Algunos quieren subrayar el logro; otros la afiliación. La edad, el género, las destrezas y la experiencia influyen en el tipo de orientación, apoyo social y feedback que prefieren.

Conducta real del líder: Son simplemente las que este exhibe, tales como la de iniciación de la estructura o la de ser atento. Se cree que la conducta real está afectada indirectamente por las preferencias de grupo y por lo que dicta la situación.

Estilos de liderazgo: El democrático está centrado en el deportista, es cooperativo, y está orientado hacia la relación, mientras que el autocrático se encuentra orientado hacia la victoria y la tarea, ofreciendo un mayor nivel de organización. Ambos pueden combinarse e integrar con eficacia.

Factores situacionales: Las conductas del líder se verán condicionadas por determinados aspectos y contextos, tales como en los casos de deportes de equipo o individuales, tamaño del equipo (incluido el de trabajo en caso de tratarse de uno individual), tiempo disponible con las partes, número de ayudantes, así como de las características de sus miembros (género, nivel de capacidad, nacionalidad, tradiciones, edad y experiencia).

Principios básicos del liderazgo

Margaret Wheatley (1992), escritora y consultora estadounidense, sostiene: “En las organizaciones, el poder y la energía verdaderos se generan mediante las relaciones personales. Las pautas para relacionarnos con otros y la habilidad para establecerlas son más importantes que las actividades, las funciones, los papeles y los cargos”. Cuando veamos el capítulo destinado a la comunicación, nos expandiremos mucho más sobre este tema. Mientras tanto, vale retomar un trabajo hecho por Fenili, quien además es consultor de empresa. Un buen resumen que nos sirve de brújula para comprender los cimientos sobre los que se construye un liderazgo sólido.

No alcanza con el talento o las habilidades innatas para obtener un liderazgo efectivo. Antes que nada, se necesita de cuatro herramientas fundamentales: la comunicación, la transmisión de la cultura y los valores, el desarrollo del colaborador a través del líder y la delegación como herramienta de crecimiento profesional y de sus colaboradores (o compañeros de equipo, sea cual fuere el puesto que ocupe cada uno). Además, resulta fundamental que el líder pueda “pensar en grande pero hacer en chico”. Los grandes objetivos, las grandes visiones parten de las pequeñas acciones cotidianas. Esto otorga un valor fundamental a las cosas de todos los días para que encuentren sentido en el marco de los valores y la visión.

Al mismo tiempo, se pueden describir algunas características indispensables para el correcto desarrollo del liderazgo: una clara orientación de sus acciones hacia la gente, la tarea y los resultados; notoria influencia a través de sus acciones, además de sus dichos; capacidad para brindar constantemente seguridad a su entorno; la ausencia de temor a la toma de decisiones, lo cual conlleva una enorme responsabilidad sobre sus acciones.

Competencias básicas del liderazgo

Llamamos competencias a las habilidades que posee o que debe poseer una persona para hacer frente a un requerimiento externo. Estas competencias permiten ajustarse a determinados tipos de tareas.

Por ejemplo, un arquero de fútbol debe dominar las competencias requeridas para el puesto para poder ocupar ese lugar en el equipo. El ajuste se produce cuando las habilidades del portero (reflejos, ubicuidad, capacidad de anticipo, seguridad, etc.) se adecúan a lo requerido. A dicho jugador lo único que le queda es mejorar las habilidades existentes o incorporarlas desde cero; si no las posee, de otra forma no ataja.

Existen también competencias generales a las que llamaremos competencias personales y sociales. Estas permiten adaptarse no sólo a los puestos de trabajo sino también a las actividades de relación. Estos dos subgrupos se componen de la siguiente manera:

Competencias personales:

COMUNICACIÓN – MOTIVACIÓN – TOMA DE DECISIONES.

Competencias sociales:

EMPATÍA – COMPROMISO GRUPAL – INTEGRACIÓN A EQUIPOS.

De manejar correctamente estas competencias, se estará en condiciones de efectuar un ajuste correcto a las demandas de un medio social y laboral exigente y cambiante.

El arte de delegar

Un líder debe saber trabajar en equipo, ser sincero, poseer firmeza, saber escuchar, ser honesto, valorar a todos por igual y saber delegar. La delegación es la herramienta más eficaz para su crecimiento personal y el de sus colaboradores. Se encuentran muchos gerentes, CEO's y supervisores incapaces de delegar, frustrándose ellos por no poder realizar todo y frustrando a sus dirigidos por no hacerlos sentir útiles. La delegación eficaz, al igual que cualquier otro tipo de acción administrativa eficiente, exige un planeamiento cuidadoso. Y esto no solamente en cuanto a las etapas, sino también en cuanto a incluir todos aquellos factores y perspectivas que entran en juego. Un ejemplo de esto es que las reglas deben estar claramente establecidas, contando con un sistema de evaluación

justo de las tareas y un establecimiento de los resultados esperados, además de generar un circuito de ayuda necesaria en caso de que se la requiera.

La delegación eficaz, por sobre todas las cosas, debe verse como un paso ascendente y no descendente. En especial, resulta imperioso aclarar lo siguiente: autoridad y responsabilidad son conceptos estrechamente unidos, aunque lo que se delega es la autoridad. La responsabilidad no se delega; se asigna. Esta última corresponde a una determinada función y es inseparable de ella. Sin embargo, depende de que el líder sepa conceder la suficiente autoridad para que su seguidor pueda desempeñar libremente esa responsabilidad. Cada conductor puede delegar cierta parte de su autoridad para obtener un mejor resultado, prepararlos para mayores responsabilidades en el futuro, dividir mejor las funciones, etc.

Desde el punto de vista de quien delega, el líder debe cumplir los siguientes requisitos:

- Definir los niveles de delegación según proyecto, objetivo o tarea.
- Establecer la manera de elección del delegado: participado o a dedo, de acuerdo a sus habilidades, actitudes, grado de confianza, conocimientos.
- Proporcionar previamente un nivel de capacitación aceptable para ejercer la tarea.
- Proporcionar un buen canal de comunicación antes de delegar para que sepa por qué y para qué se le delega y posteriormente para acompañarlo en el proceso.
- Aplicar evaluación sobre los resultados y los procesos.
- Acordar con el subordinado los objetivos del trabajo y planificar una serie de revisiones. Esto evita sorpresas desagradables al concluir el trabajo.
- Acordar fechas específicas para las revisiones que han de hacerse al curso del proyecto. Se lo denomina "acercamiento circular".

Los beneficios de delegar

Entre las consecuencias positivas, en caso de generar una delegación eficaz, el líder encontrará un alivio en cuanto a la presión del trabajo, podrá sentir (y así será) que ahorra tiempo para otras tareas, construirá actores con mayor fortaleza para encarar nuevas misiones y les dará a entender que la función de cada uno es la más importante que pueden desarrollar en ese contexto.

Requisitos para una delegación efectiva

El líder debe precisar cada una sus tareas y funciones. Para eso, las consignas han de ser impartidas con la mayor claridad posible. Hay que explicitar, inclusive delante de todos, el compromiso que el otro tendrá que asumir. Al mismo tiempo, será su obligación la de anticipar obstáculos y alternativas de solución. Habrá que determinar asuntos en los que puede decidir solo y en cuáles debe consultar. Sobre todo expresará la importancia y la prioridad de lo delegado en función de las demás tareas de quienes los rodean e inclusive de las propias.

En fin, saber delegar no es para cualquiera. Es lo que denomina- mos la diferencia entre líder y jefe. El jefe sólo ve lo que puede ver. En cambio, el líder ve más allá. Eso incluye el saber compartir las tareas, supervisar, adjudicar responsabilidades, ayudar a crecer y no buscar la salida narcisista y conformista del “yo lo hacía o haría mejor”. Por lo tanto, debe procurar la información suficiente y realizar el feedback adecuado. Citando nuevamente a Fenili, si se trata a sus subordinados como niños, tenderán a responder como niños. Si se los trata como adultos, lo harán como adultos. Lo peor es que si se los “revolotea”, se les niegan derechos o se los debilita, responderán “emocionalmente”, perdiendo el eje y la focalización en sus objetivos concretos.

En Argentina existen varios entrenadores técnico-tácticos que delegan en el preparador físico tareas propias con relación al manejo del grupo y a la logística. Las razones se pueden encontrar en una

mayor formación académica de dicho profesional, en una suficiente comodidad del técnico como para no introducirse directamente en esa problemática y en otros casos de cierta incapacidad para vincularse afectivamente y seguir siendo “neutrales” en las decisiones posteriores.

Cortitas y al pie

Un líder tiene que ser creíble y confiable. Debe motivar, liderar y comunicar. Estas tres acciones funcionan como un tríptico indisoluble. Siempre está en el detalle del detalle. Es el que mantiene la calma cuando todos la pierden. Como ya se mencionó, un jefe ve sólo lo que tiene delante de sus narices; en cambio, un líder ve más allá, posee una visión y trata que cada dirigido tenga clara su misión. Prioriza el “nosotros” por encima del “yo”. Todo esto se refleja especialmente en el alto rendimiento, lo cual abarca tanto al trabajo en una empresa como en el mundo deportivo. El punto en común es que en ambos casos se trata de *tomar decisiones rápido y bien*.

De estas reflexiones nace una más profunda a raíz de la siguiente pregunta: ¿líder se nace o se hace? Exactamente en ese orden. Primero nace y después se termina de hacer. Un líder debe tener carisma, algo innato de su personalidad. Pero con eso solo no alcanza. Debe poseer talento en ese saber hacer de gerenciar, de dirigir, de transmitir, de conducir. Esto último únicamente se aprende.

En la piel de un líder comprobado

Muchas de las ideas y teorías que vuelan por la cabeza, se acomodan y se cristalizan cuando uno convive con un gran líder. Cuando lo ve y lo usufructúa en carne propia. Cualquiera que haya convivido laboralmente durante varios años con Pekerman puede dar fe de eso. Sin dudas, José es un gran líder. Sabe armar equipos verdaderos y solidarios con el compañero, de enorme sentido de pertenencia por los colores que visten (celeste y blanco, amarillo, en

especial en selecciones). Esa solidaridad, junto a la cooperación y la motivación, se traduce en juego asociado y colectivo, probablemente sin lugar para “salvadores”. Se prioriza la estructura por sobre la individualidad y todos se sienten importantes, jueguen o no. Obviamente, de existir un “distinto” en el plantel, también se verá beneficiado por ese contexto y podrá explotar mejor sus potencialidades.

A raíz del conocimiento personal sobre Pekerman, se pueden destacar algunas de sus características más salientes:

- *Perfil bajo*: se siente cómodo trabajando en lo que le gusta y evita llamar la atención o hacer declaraciones altisonantes. Ojo, no siempre es indispensable esta cualidad. Cuando un líder posee mayor exposición, si se complementa a sus conocimientos y en especial permite sacar el foco de atención en sus dirigidos para alivianar tensiones y presiones, también puede resultar provechoso.
- *Racional y analítico*: es inteligente y pensante, desmenuza cada detalle.
- *Equilibrado*: lo mantiene en el triunfo y en la derrota. Nunca subestima a los rivales, siempre los valora y los respeta.
- *Humilde*: dicen que sólo los sabios lo son y José lo demuestra en cada actitud.
- *Sabiduría*: un ejemplo es el del exarquero Roberto Abbondanzieri. Luego de un partido flojo que tuvo frente a Croacia en marzo, meses antes del Mundial 2006, lo respaldó y le sugirió ayuda psicológica para resolver el tema de su confianza y del exceso de responsabilidad (el propio arquero lo reconoció en varios medios). Terminó siendo titular y figura del equipo.
- *Simpleza*: para dar el mensaje a cada futbolista y comunicarle su misión en el campo.
- *Humano*: le importa el jugador como persona, lo que piensa y lo que siente.
- *Prudente*: nunca toma decisiones apresuradas. Guiado por la medida.
- *No tiene preferidos*: no se “casa” con nadie, ningún jugador se siente con privilegios y de esta manera obliga a todos a dar su máximo esfuerzo.

- *No cree tener todo el saber*: conforma un equipo “interdisciplinario”, escucha las otras disciplinas, selecciona la información necesaria y luego toma las mejores decisiones, reduciendo el margen de error.
- *Experiencia*: sabe aprender de lo que le pasa y capitalizarlo.
- *Evita las polémicas*: no le interesan porque no le aportan nada que lo enriquezca.
- *No es demagógico ni exitista*: por eso fue muy criticado por los medios, pero su trabajo, sus proyectos y su honestidad se terminan imponiendo por capacidad.
- *Plantea metas difíciles pero realistas*: sabe cohesionar grupos y obtener de cada dirigido lo mejor que este puede dar, lo más cercano a su potencial.
- *Visión y anticipación*: como un gerente de empresa, la visión en “macro” de lo que vendrá a mediano y largo plazo termina siendo determinante. Su inteligencia le da ventaja en este sentido y lo hacen una “mosca blanca” en el complejo mundo del fútbol.
- *Inconformista*: siempre quiere aprender y corregir errores, aún cuando le va bien. No se engaña con los logros.
- *Sabe decir que no*: en determinadas situaciones asume los riesgos y dice “no” cuando sería más fácil o cómodo decir “sí”. Un ejemplo: su negativa a asumir en la selección mayor de Argentina en dos oportunidades porque aún no era su momento.
- *Fair play*: le importa el juego limpio, no ganar de cualquier manera. Principal demostración de la posesión de valores éticos que se los transmite a sus dirigidos.

La lista puede aumentar, incluso con las siguientes características que también se observan en sus comportamientos, pero es mejor explicarlas por separado porque tienen una estrecha relación entre sí. Por un lado, hay que contar con una mentalidad positiva, clave para predisponerse de la manera correcta para superar la resistencia al cambio y así evitar el estancamiento, ya sea luego de un momento negativo o incluso tras algún éxito circunstancial.

Justamente uno de los legados de los All Blacks según el libro que se referencia al inicio del capítulo es la siguiente frase: “Si ganas, igual cambia para no perder el ímpetu”. Por otra parte, hay que saber escuchar y hacerse escuchar y, para dar valor a esa palabra, cumplir con los compromisos asumidos, es decir, tener coherencia entre el decir y el hacer.

Donde manda capitán...

Al inicio de este capítulo, se aclaró que quien vista la cinta de capitán en un equipo siempre deberá ser un líder, una especie de caudillo dentro del plantel. Eso no significa que sea el único, ya que un equipo con más líderes comunica mejor y juega mejor. Ahora, su voz, su conducta y su ejemplo excederán en cuanto a niveles de responsabilidad e incidencia interna al resto de sus compañeros.

Para ser un buen capitán, la ascendencia sobre el grupo será un factor imprescindible. A eso se le deben agregar condiciones técnicas y afectivas. Ninguna es excluyente de la otra. Es decir, no alcanza con la relación que se pueda cosechar con sus pares e inclusive con el entrenador. También hace falta ser alguien relevante en el juego. De lo contrario, tarde o temprano se pierde todo lo demás. ¿Es necesario ser el mejor? No, pero sí debe justificar en la cancha que es en una pieza clave en la estrategia futbolística.

Ese capitán deberá lidiar con distintas relaciones y niveles de jerarquía. Con el entrenador, con los dirigentes, con sus compañeros más inexpertos, con alguno de ellos que quizás cobre un papel más importante en cuanto a la incidencia en el juego por características técnicas, con otros referentes. No sólo se trata de ser capaz de absorber mayores responsabilidades y presiones que liberan a los demás gracias a su mayor fortaleza psicológica, sino también de equilibrar diferencias con otros protagonistas, tanto hablando de niveles futbolísticos como emocionales.

La cinta trae problemas... Y soluciones

Otro punto a considerar, tal vez antes de concretar lo anteriormente mencionado, es la elección de ese capitán. Existen distintas modalidades para optar por uno u otro jugador. Los entrenadores poseen diferentes maneras de selección. Una de ellas traslada la total responsabilidad en el mismo DT, de acuerdo a su conocimiento del grupo, la confianza con los referentes y su idea de características necesarias de una persona para afrontar esa responsabilidad. Otra más democrática pero no necesariamente mejor forma es permitir al plantel que vote a su “delegado” y que el que gane se adueñe de la cinta. También existe un ejercicio (visto en el capítulo 3) descubierto por Levy Moreno y llamado “sociograma”, una radiografía grupal que califica de 0 a 20 (también se pueden usar parámetros numéricos de medición similares) en la parcela afectiva y la técnica a cada uno de sus compañeros y a uno mismo.

El principal problema y una demostración cabal de cómo el líder externo al grupo (el entrenador) empieza a resolver cada situación que se le presenta es el que se produce ante la renovación del cuerpo técnico. Esto implica cambios y entre ellos está el derecho adquirido de optar por un nuevo capitán, pese a cualquier resistencia de él mismo o del grupo. Un positivo ejemplo de cómo lograr una transición ordenada sin “borrar” al caudillo anterior es el que se produjo en Argentina en 2004. Roberto Ayala era el elegido por Bielsa hasta su renuncia en ese año. Pekerman, tras asumir, le dio la cinta a Juan Pablo Sorín, su primer capitán Sub 20 en 1995 (campeones juntos en el Mundial de Qatar). Aunque luego de Alemania 2006, en donde fue la figura del equipo, el marcador central admitió que le había dolido mucho perder la capitanía, siempre tiró para el mismo lado que sus compañeros. Incluso fue capitán en un partido del Mundial ante la ausencia de Sorín. Y siempre conservó su lugar de líder complementándose con el lateral izquierdo no sólo en la línea defensiva.

No cualquiera es capitán. Hay que reunir condiciones futbolísticas y humanas. En el fútbol no es un rol muy valorado. Grosero error. El DT, en general, no dialoga siquiera 30 a 40 minutos con el capitán de

manera semanal, como debería hacer por el bien del trabajo en equipo, ya que el capitán sabe (y vive) cosas del grupo que el técnico no sabe. Para el psicólogo deportivo, es clave realizar una buena alianza estratégica con el capitán. También está el tacto que debe tener el entrenador con alguien que está en su plantel recién llegado y peleando la titularidad, pero que en el club anterior era capitán.

En definitiva, reside en el arte del DT el saber seducir e integrar al proyecto a cada una de las partes y explotarle su mejor función, futbolística y afectiva, dentro del conjunto. Entonces sobresale la frase mágica que se verá en el próximo capítulo: saber comunicar. Allí reside el pequeño gran secreto para la tarea más difícil... Involucrar y comprometer a los conducidos.

Los ocho mandamientos de Rivera

A modo de ejemplo, pueden servirle no sólo a un líder que ejerce como director técnico sino también al que comanda los destinos de diversos equipos en el deporte y en el mundo empresarial, los siguientes conceptos conocidos como “los ocho mandamientos de Rivera”, extraídos del libro *La mentalización en el fútbol moderno*, de David Boillos García (2006). Valero Rivera es español, exjugador y actual entrenador de Handball, ganador de títulos internacionales dirigiendo a su Selección (lo último fue el Mundial 2013) y también al Barcelona (seis Copas de Europa entre 1990 y 2000). A tomar nota:

1. El entrenador ha de preparar, moderar y dirigir, pero sobre todo ayudar. No ha de convertirse en un juez ni decidir lo que está bien ni lo que está mal.
2. El entrenador ha de conocer a la persona a la que ha de ayudar. Su vida familiar, su vida social, intelectual, profesional, etc.
3. Un entrenador ha de mantener el interés por sus jugadores durante toda la temporada, independientemente de su estado físico o del momento de la competición. Un jugador no ha de tener la sensación de que sólo se cuida de él cuando las cosas van bien.

4. Un técnico no ha de decaer emocionalmente ante los posibles problemas que se le presenten, como lesiones, enfermedades o derrotas.
5. Un entrenador ha de tener independencia emocional y de criterio para poder escoger y decidir. Todos los jugadores han de tener la seguridad de que escogerá a los idóneos para ese partido. Por ello, el papel del segundo entrenador, un hombre de total confianza, cobra gran importancia.
6. La independencia emocional no puede alejar al técnico del jugador, que siempre ha de sentirse protegido por aquel.
7. Es necesaria la comunicación contigua con los capitanes, que han de cumplir las funciones de enlace con el resto del equipo.
8. Un entrenador que se precie jamás ha de hacer mención pública de los errores y defectos de sus jugadores.

“Ser capitán es algo maravilloso”

“Para mí, en un principio, ser capitán sólo fue una elección que me puso contento, pero con el correr del tiempo fui aprendiendo, valorando y disfrutando lo que realmente significa serlo. Es mucho más que llevar una cinta en el brazo.

Serlo es estar pendiente de muchas cosas dentro y fuera de la cancha, desde discusiones con dirigentes hasta un consejo o abrazo a un compañero; desde una orden para acomodar al equipo en una situación de juego hasta mantener la calma y la buena convivencia en el vestuario.

En definitiva, ser capitán es algo maravilloso y más cuando uno resulta elegido por sus propios compañeros. Puedo decir sinceramente que disfruto al máximo de esto, tanto al momento de levantar una copa como cuando un compañero simplemente me dice: ‘gracias’.”

Escrito por Maxi Velázquez, capitán del Club Atlético Lanús. Campeón del Torneo Argentino de Primera División 2016 y jugador con más partidos disputados con la camiseta del conjunto Granate. Además, integrante de los planteles que obtuvieron los tres títulos de este equipo a lo largo de toda su historia.

Pilares del ataque

No hay nada más bello y a la vez más difícil de alcanzar en el fútbol que el gol. La sensación que ofrece al autor material, al autor intelectual y a todos los hinchas que esperan ese momento desde afuera no tiene comparación con ninguna otra. Desde ya que el grado de dificultad es proporcional al nivel de liberación emocional al momento de la concreción. Para alcanzar el objetivo, se debe contar con las mejores armas, algunas de las cuales son imprescindibles. A la larga, más allá de circunstanciales bombas de media y larga distancia, llegadas por sorpresa de algún volante ofensivo o un cabezazo de un marcador central, los determinantes socios del gol son los delanteros. Junto al creativo, al enganche.

Para un líder, cumplir con sus metas principales es como que su equipo marque el tanto definitorio de un partido (suena a metáfora, a veces es literal). En consecuencia, necesita de los mejores compañeros a los cuales conectarse en términos psicológicos. Esos pilares que veremos en los próximos dos capítulos tienen, por un lado, un sentido más cercano a la transmisión y a la llegada, a acompañar “el qué” de manera adecuada, englobándose bajo el concepto de “comunicación”. Mientras que por el otro, la “motivación” se convierte en el motor que definirá las posibilidades de alcanzar el nivel potencial, ya sea colectivo o individual.

¿Resulta aleatoria la ubicación de ambos conceptos en el lugar más determinante de una cancha: en el área rival? Indudablemente no. La comunicación siempre será el enlace entre el líder y sus compañeros, sus seguidores, así como también quienes en el organigrama

de trabajo puedan ocupar un lugar de mayor jerarquía aún, como el entrenador o la dirigencia. Hará las veces de acompañante, de actor de reparto pero de elevada incidencia en el resultado final. Se convertirá en el puente hacia la verdadera comunión entre las distintas partes del equipo. En tanto, la motivación se ha convertido en el típico nueve. En el goleador que marcará la diferencia en el trabajo final, en especial cuando la paridad con el rival crezca en los momentos más determinantes.

El mejor socio



Comunicación

“Dime y lo olvidaré; enséñame y quizás lo recuerde; involúcrame y lo entenderé.”

Proverbio chino

Conectarse. Esa es la cuestión. El mundo actual nos permite estar conectados de miles de formas distintas. Por diversas vías. A pocos metros o a miles de kilómetros de distancia. Nos guste o no, las demandas de las sociedades modernas nos obligan a eso. Si uno no está conectado, no sabe lo que pasa a su alrededor, que suele ser de lo que habla la mayoría, incluso el entorno propio. Una desconexión con algunos hechos secundarios de la realidad que nunca antes habían influido en nuestra vida ahora sí nos generan efectos de todo tipo porque “mi contexto” (las relaciones humanas construidas) los tienen dentro de su contexto. Eso implica que, aunque sea coyunturalmente, nos conectemos a más cosas que antes y hasta a más de las que quisiéramos o de las que podríamos tolerar.

Una vez conectados, quizás hasta con una buena señal, al menos por un rato todo parece acomodarse. Sin embargo, ¿es eso lo que realmente buscamos? ¿Lo que realmente aporta algo consistente a nuestros objetivos? Esta conexión que podrá ayudarnos a mantenernos *on line* con las personas que deseamos o con los hechos que nos interpelan es lo que conocemos como comunicación. Para que las respuestas a estas dos preguntas se vuelvan afirmativas, a este esencial concepto se le deberá sumar un adjetivo insustituible: eficaz. Así es. Comunicación eficaz.

La comunicación es un proceso dinámico y bidireccional en el que dos o más personas se influyen mutuamente. Jamás se podría hablar de un liderazgo transformador si no ejerciera con éxito el arte de comunicar. Es que antes que nada hay que saber qué hacer, tanto uno como sus seguidores. Claro que saber no es lo mismo que transmitir. Y para transmitir correctamente hay que saber comunicar.

¿Cómo funciona la comunicación?

Por empezar, la comunicación contará siempre con un emisor, un receptor y un canal por el que deberá viajar el mensaje. El emisor, inicialmente, tomará una decisión que marcará el destino del proceso: qué quiere transmitir y a quién. Luego codificará la idea en un mensaje de la forma que considere más conveniente. Utilizará el canal adecuado, que en general son palabras y pueden viajar de manera verbal o no verbal, a través de signos, de forma oral o escrita, por medio de gestos o gráficos, hasta con el silencio de aliado. Una vez que se canalice el mensaje, este deberá pasar obligatoriamente por cuatro áreas del receptor para que la comunicación resulte eficaz. Traducido en acciones, hará lo siguiente:

1. lo recibirá;
2. lo comprenderá;
3. lo recordará;
4. lo responderá.

Todo adecuadamente. La retroalimentación a través del *feedback* o de la respuesta constructiva que genera una nueva intervención e intercambio de roles entre el emisor y receptor original, definirán el éxito o el fracaso de este proceso.

Más allá de lo anterior, conocido como comunicación interpersonal y que puede ser verbal o no verbal (esta última a través del lenguaje), el líder cuenta con otra herramienta, igual de importante, como la comunicación intrapersonal. Se trata de aquella que tenemos con nosotros mismos, de ese diálogo interno que nos ayuda a modelar y predecir nuestra forma de actuar y pensar. Sin su perfeccionamiento será muy difícil poseer una genuina motivación intrínseca y una autocrítica acorde a las exigencias que implica el cargo que se ocupa dentro del equipo.

¿Por qué es importante la comunicación eficaz? Porque un líder, solamente contando con esta habilidad, podrá capitalizar su capacidad de motivar, delegar, organizar, resolver problemas y obtener información necesaria para su función. Entre ellas están las de planificar, organizar y desarrollar tareas que incidirán en el resto. En la fluidez de esa comunicación se permitirá acceder al conocimiento de sentimientos, expectativas e ideas de manera ascendente y descendente en cuanto a jerarquía de roles respectivamente.

Según Weinberg y Gould (1995), entre los propósitos de la comunicación existen cinco verbos que deben circular constantemente en la cabeza de un líder:

- Informar (a seguidores, pares y gente por encima de su puesto).
- Evaluar (el desempeño propio y ajeno).
- Convencer (a sus seguidores).
- Resolver (conflictos internos y problemáticas que se presenten hacia afuera).
- Motivar (principal objetivo, tal como veremos en el capítulo 9).

Receptor activo

La comunicación es un proceso que circula en dos direcciones. Si uno no escucha y no comprende lo que el otro está diciendo, no hay

comunicación. Esto en cualquier equipo complejiza la ecuación. Aparecen más voces, más receptores, más intereses contrapuestos, más celos. Así y todo, es responsabilidad del líder promover un nivel de escucha totalmente activo y crítico. Detalle no menor. El líder generalmente se concentra en sus obligaciones y acciones como emisor y se desentiende de las propias y del resto como receptores. Por más que se considere al receptor como alguien pasivo, no lo es.

Lo que determina el éxito de la comunicación no es qué dice el que dice sino qué escucha el que escucha. Como veremos a continuación, en el caso del lenguaje gestual, no se valora la eficacia por el nivel de la acción del emisor sino por lo que interpreta el receptor.

Respuestas gestuales

En el proceso de comunicación, cada integrante del equipo afecta a los otros aún sin proferir una palabra. Se envían mensajes positivos y negativos en la manera no verbal de comunicarse.

El estudio de los signos siempre ha estado relacionado con el concepto de comunicación, así como el pensamiento. No hay pensamiento sin signos ni signos sin comunicación. En estricta lógica, se puede ratificar que no hay pensamiento sin comunicación. Cuando esta es no verbal, se trata de un proceso en el que las personas intervienen de distintas formas, como en el tono de la voz, los movimientos del cuerpo, los gestos, la postura, el contacto físico o la expresión facial. Un ejemplo común, que encima puede generar eventuales cruces con el receptor del mensaje si el emisor no resulta claro ni criterioso, es cuando un futbolista que traslada la pelota y se ve presionado, abre los brazos ampulosamente porque no encuentra opción de pase en ningún compañero.

Ruidos en la comunicación

El exceso de literalidad puede jugar una mala pasada en este punto. Hablar de ruidos no sólo implica referirse a una cuestión sonora. Se trata de todo lo que impide que el mensaje, desde su salida y viaje

por el canal de comunicación hasta su llegada al otro lado mantenga el mismo sentido y significado para el emisor y para el receptor.

Por un lado, tenemos expresamente el ruido de canal, aquel que se provoca justamente sin participación del emisor ni el receptor. Aunque alguno de ellos o ambos hubieran podido evitar que este se interpusiera en el camino, ya existía previamente. Por ejemplo, si una orden del arquero a un defensor no llega por los gritos provenientes de las tribunas o una señal con sus dedos fue interceptada por un rival, allí hablamos de un ruido de canal. Otro de los más comunes, también con el portero de emisor, se observa en los tiros libres cerca de su área, al momento de armar la barrera e intentar pedirles a sus compañeros que se formen de determinada manera. Ellos mismos admiten que es prácticamente imposible que los escuchen, aunque pueda ayudar a orientarlos un poco, sobre todo con sus gestos corporales. Por otra parte, aparecen los ruidos psicológicos, que involucran al emisor y/o al receptor. Con que uno de ellos presente dificultades físicas (neuromotoras), de articulación o audición, o más profundo aún, si existe una desmotivación para dar el mensaje o captarlo, si existen focos de desatención y desconcentración, las consecuencias pueden ser graves y perjudiciales para el conjunto. Por último, están los ruidos semánticos, referidos a la falencia en la interpretación del mensaje por parte del receptor, que pueden producirse por carencias en su poder de análisis o también por una mala codificación del mensaje del emisor. El resultado es siempre el mismo: alteración de la estructura colectiva si no se lo corrige a tiempo.

Empatía

Ya se ha analizado este concepto en el capítulo de inteligencia emocional. Aunque resulta imposible dejarlo afuera al referirse a la comunicación. Quizás más acorde a este tema, podemos mencionar que empatía es la capacidad de escuchar a través del otro. Ser receptor del receptor. Cuando uno ha logrado desarrollar su nivel de empatía, sus posibilidades de ser un excelente líder se acrecientan, al menos en el costado psicológico (también deberá contar

con capacidades en los diferentes campos, como el técnico). Esto se debe a que casi automáticamente incrementan su capacidad de motivar, de ayudar al otro, en especial a que libere su propio talento. Ventajas de darse cuenta qué sienten los demás, sin necesidad de preguntárselo o de que se lo digan.

Igualmente, para que esta cualidad se vuelva una utilidad para el líder, en los equipos debe transformar a la empatía en el actor necesario para identificar y entender los deseos de sus seguidores y en la futura respuesta o reacción en forma apropiada para canalizar esos conocimientos en pos del bien común.

Comunicar bien o mal: consecuencias

Cuando la comunicación no registra resultados positivos, el castigo al líder y al equipo en su conjunto se refleja a través de las siguientes maneras:

- Las personas no saben con claridad qué deben hacer ni qué rol cumplir.
- Malinterpretan el mensaje, lo que conduce a una mala relación profesional.
- Al haber incomunicación de ideas y conocimientos, el desarrollo de las habilidades se torna más lento y se demora más en resolver los problemas.
- Todas las partes ignoran cómo realizar su propio trabajo correctamente y en especial lo que hace el compañero, generando una falta de cohesión grupal.

Las consecuencias arriba descriptas son más comunes en los modelos de “jefe” y no de “líder”, en el que sólo dirige y no conduce como corresponde a un equipo. En cambio, cuando la comunicación se torna fluida y exitosa, los beneficios que se vislumbran son promisorios:

- Todos entienden cuál es su tarea y la de sus compañeros.
- Todos entienden por qué la desempeñan.

- Pueden aparecer aportes (consejos o intercambio de tareas) entre compañeros para mejorar el rendimiento del conjunto.
- Los recursos se emplean en el lugar y en el momento adecuados.
- Los problemas se resuelven más rápido al utilizar todos los conocimientos.

Comunicación eficiente

La influencia que provoca el proceso de comunicación entre dos o más personas se entiende a raíz del intercambio de información que se produce. Este no se expresa sólo en el sentido del contenido del mensaje en sí. Abarca también otras cuestiones, como las relaciones y los intereses. Vale decir que en el proceso comunicacional el mensaje no está aislado del contexto humano y material en el que se desarrolla. En este sentido, debemos entender a la comunicación como un proceso complejo que requiere ser analizado desde lo teórico y aplicado en forma planificada para que sea eficiente. Aquí se explayarán las claves para que esto ocurra:

- La comunicación se desarrolla en un contexto aceptado por los interlocutores. Dos personas que quieren comunicarse deberán aceptar que ese ambiente es el más adecuado para la ocasión más allá de sus sentimientos e intereses personales. Pueden no tener una buena relación personal, pero coinciden lo que principalmente importa es que el mensaje llegue a pleno. Entonces, “lo dicho” y “lo escuchado”, coinciden en un cien por cien.
- Hay voluntad de entenderse y comprensión de la necesidad de comunicarse, pues existe un objetivo que es común a ambos. Trabajar en una empresa, en un hospital o en un club es estar integrado a la visión y por supuesto a los objetivos institucionales que van variando de acuerdo al sector al que se pertenezca pero que están integrados a esa visión global. Estas cuestiones obran de marco referencial para la comunicación y establecen códigos compartidos.

- Se comunica con simpleza, sin emplear “jergas” que la otra persona no entienda, sin utilizar demasiadas palabras o gestos.
- Coinciden las actitudes de los interlocutores y lo dicho. Jamás será eficiente la comunicación cuando lo que “se dice” no coincide con lo que “se hace”.
- El momento es propicio. En este sentido hay que entender que lo que para una persona puede ser “el momento y la oportunidad” puede no serlo para la otra. La empatía permite sostener este principio. Las urgencias o prioridades de una de las partes, a su vez, pueden ser diferentes a los de quien se encuentra enfrente, con lo cual la comunicación no será eficiente. Lair Ribeiro (1998) propone el siguiente esquema de comunicación eficaz: 7% equivaldrá al mensaje en sí; 93%, al contexto, la actitud, la oportunidad, la credibilidad, lo gestual, la confianza.

Visualizar la correcta recepción del mensaje (por parte del emisor) implica más interacción (clara y eficiente) entre los protagonistas del proceso de comunicación. Esto permite que surja nueva y mayor información, a diferencia de lo que ocurre cuando se emplea una modalidad autocrática de transmisión.

Emisor franco vs. emisor sincero

Las diferencias entre estos dos tipos de emisores, en especial cuando ocupa el rol de líder, puede determinar el resultado de la comunicación. Los dos quieren transmitir la verdad, pero lo hacen de distinta manera. El franco elige mal el “cuándo” y el “cómo”. Es esporádico, frontal e impulsivo. Mientras que el sincero suele acertar el “cuándo” y el “cómo”. Como ejemplo práctico, para el receptor la verdad puede ser una piedra que impacte en su cabeza y lo lastime en caso de provenir de un emisor franco. De lo contrario, podría ser una piedra entregada por un emisor sincero que la reciba envuelta en un pañuelo perfumado, lista para guardarla para siempre como un tesoro. En consecuencia, la diferencia es que el franco no hace una introducción positiva; avanza directamente con lo que critica

del otro y lo que cree que tiene que modificar. Paradójicamente, esa sería una especie de “sincericidio”. En cambio, el sincero utiliza el método sándwich de comunicación. Primero transmite un aspecto positivo del receptor, después sí ataca con lo que el seguidor receptor debe corregir y por último agrega nuevamente algo positivo para observarlo. Esto que parece algo tan simple termina siendo fundamental para el éxito de la comunicación.

La era de la atención

A mediados de 2014, Julián Gallo, periodista y experto en comunicación digital, utilizó el mismo título que antecede a este párrafo para definir al cambio de época que se vive actualmente en los medios de comunicación, en especial en los informáticos pero que condicionan a todos los demás (gráficos, de radio y televisión) a partir del boom del consumo, no solo de bienes y servicios sino puntualmente de información, y de las distintas fuentes de acceso que existen por estos años, que en algunos casos pueden multiplicarse casi hasta el infinito.

A partir de los enriquecedores aportes que dejaron sus reflexiones, tomamos algunos de sus conceptos básicos para amoldar esta revisión del rubro periodístico y acondicionarlo a las necesidades que existen también en las demandas de una comunicación aceiteada y efectiva dentro de un equipo y encabezadas por su máximo responsable, el líder.

Estímulo → Atención → Concentración

Gallo sostiene que aunque pueda existir un enorme interés por parte de la audiencia por obtener información y más allá de qué tipo de medio consuma y a través de que dispositivo se conecte a él, la atención en el ser humano y en una sociedad en su conjunto es limitada. Finita. También condicionada porque es mayor el crecimiento de la cantidad de información que de la gente dispuesta a consumirla.

Esto provoca una lucha sin igual entre los medios y periodistas en la caza de oyentes, lectores o televidentes, producto de la pobreza atencional. La paradoja indica que habiendo más plataformas, más audiencia y más información, el nivel de alcance de los contenidos ofrecidos, cuantitativamente hablando, termina siendo igual que antes o hasta inferior.

En términos psicológicos, los siguientes tres términos resultan claves para entender el mecanismo mental de aquel que consume la información y que será exactamente el mismo que el que pueda utilizar un jugador dentro de un equipo de fútbol, un empleado dentro de una empresa. Todos los seres humanos estamos rodeados de estímulos externos. También los hay internos, pero nos abocaremos principalmente a los otros. Se tratan de diversas señales externas capaces de provocar una reacción en nuestro cuerpo. En nosotros. Para captarlos, contamos con los ya conocidos cinco sentidos humanos, aunque la ciencia ha detectado como mínimo otros tantos, que funcionan a través de distintos receptores (por ejemplo, de movimientos musculares, de equilibrio, de calor y frío además de la visión, la audición, el tacto, el olfato y el gusto). En definitiva, estos receptores conocidos como terminales nerviosas detectan al estímulo y permiten que mayoritariamente el sistema nervioso central los decodifique. Todo esto puede definirse como el proceso de atención. Lo que deriva a raíz de esto en la concentración, que se puede definir como la focalización voluntaria de la atención en determinados estímulos por encima de otros, apuntando más fino sobre ellos. Igualmente, en el deporte y en el caso de un jugador, algunos estímulos internos que deben ser resueltos a tiempo pueden ser preocupaciones o pensamientos negativos, como el de suponer que no se está preparado para cumplir el objetivo o que no existen posibilidades de derrotar al rival de turno. Éstos también hay que aprender a combatirlos.

La lucha por la atención

He aquí una pregunta que vale la pena responder: ¿La atención de quién? De la audiencia. Esta palabra resulta vital en los días que

corren. Resulta esencial conocer las características, deseos y dudas de aquel grupo hacia el que nos dirigimos, que tendrá su propio apartado a continuación. Además, se aportarán tres herramientas esenciales para poder llegar a ella con la mayor efectividad posible. Podemos denominarlas la triple C: contenidos – creatividad – crítica. En el caso del líder, hablar de audiencia es referirse principalmente a sus seguidores, así como en el caso de un entrenador también se incluye a su cuerpo técnico y por qué no a los dirigentes o incluso los hinchas que esperan a veces con exceso de impaciencia el detalle pormenorizado de las causas por las que a su equipo le va bien o mal en su camino hacia la victoria final.

Audiencia

Ya hemos sostenido que la primera condición de un líder es tener seguidores. En el periodismo, en el mundo de las comunicaciones, en la industria del deporte, la cinematográfica, musical, artística en general, la audiencia termina siendo esa porción de personas que decide asistir, presenciar, comentar, consumir los proyectos que se exponen desde el campo de juego, un escenario, una pantalla gigante de una sala o hasta una pequeña de un celular. Ese público suele ser fluctuante, aunque exista siempre un núcleo duro que acompaña en las buenas y en las malas. La fidelización del espectador se ha convertido en una misión casi imposible. Casi en una utopía. No por eso hablamos de algo negativo. Cuando la libertad de elegir se vuelve costumbre, debemos aceptar que la opción circunstancial por “el otro” muchas veces no coincidirá con nuestros intereses y a la larga, si uno comprende las causas, tampoco resultará determinante en nuestras experiencias.

Ahora, cuando nos referimos a la audiencia del líder, a la que acompaña dentro de un equipo, de un proyecto, lo primero que se modifica es esa volatilidad. Los compromisos y los intereses son mutuos y compartidos. Las ataduras al destino del otro sí se encuentran irremediablemente fuertes. Existe un contrato implícito que los une y con un principal propósito: alcanzar los objetivos comunes

autoimpuestos por el conjunto. Tanto en un caso como en el otro, la atención de esos seguidores o audiencia sigue siendo limitada y se convierte en el premio mayor a conquistar por el líder. ¿Por qué? Porque esas libertades que da el mayor acceso al mundo del conocimiento y lo que los demás saben/piensan/sienten exige a quien tiene la responsabilidad de comunicar a hacerlo con mayor fineza y exactitud. De lo contrario, la atención del otro se pierde, se dispersa y, por ende, afecta a la estructura del equipo.

Para luchar contra eso, el líder debe considerar tres aspectos: 1) Aceptar la realidad. ¿Cuál? La que indica que el poder ya no se transfiere de manera vertical. Es más, que ni siquiera está de un solo lado. El poder se comparte y la búsqueda del consenso es la piedra basal de su proyecto comunicacional. 2) Al seguidor, a la audiencia de turno, como a cualquier ser humano que se maneja en un contexto altamente socializado y globalizado, le gusta “compartir”. Las comillas no están de más. Esa palabra adquiere gran relevancia. Las personas siempre comparten con alguien más lo que les sucede. Más aún si las noticias son positivas. Ya sea con un compañero del equipo o con alguien de su entorno privado. Hay que romper el hermetismo excesivo. Nadie habla de ventilar los problemas internos de una organización o un plantel. Se trata de ayudar a quienes uno conduce a que se sientan parte del lugar en el que prácticamente conviven con el líder y con sus compañeros y del que estén orgullosos de exhibir hacia afuera su sentido de pertenencia y sus experiencias. De no ser así, sepan que igualmente lo harán y no de la mejor manera. 3) Ese poder que les da la libertad de moverse dentro del equipo y también por fuera obligan al líder a definir dos acciones que condicionarán sus elecciones: no hacer sólo lo que sus seguidores o la audiencia quieran, pero al mismo tiempo siempre saber lo que sus seguidores o la audiencia desean o esperan. Lo segundo resulta esencial y se traduce en el concepto que ya hemos tratado: el de empatía. Lo primero marcará los límites de hasta dónde la participación horizontal permite el avance de un equipo y desde dónde la decisión del líder, sea esta recibida amablemente o no por sus seguidores, será la que defina el rumbo a seguir.

Contenidos

La segunda palabra clave. La que una vez que se comprende quién es y qué espera la audiencia definirá el éxito o fracaso de la gestión comunicacional del líder. El contenido posee dos bifurcaciones que se encuentran al final del camino; el “qué” y el “cómo”.

Cuando nos referimos al “qué”, el líder posee tres conceptos puntuales que deberá canalizar correctamente. Igual que un periodista, tal como anticipaba Gallo unos años atrás, cuando debe luchar por convencer a la audiencia de que su producto es el mejor. Uno es el de información. Hay que saber seleccionar el caudal de datos, funciones, evaluaciones de desempeño, planificaciones que uno querrá comunicar a sus seguidores. Otro es el de análisis. El poder de reflexión en un líder resulta vital para la supervivencia de sus ideas. La montaña de información de nada sirve si no origina conclusiones acertadas. Un buen líder es aquel que encuentra explicación a lo que sucede con una base argumentativa sólida. Si no, ya no habrá nada interesante por comunicar. Mientras que el último es el de predictibilidad. Ojo, no hablamos de predicciones ni de pronósticos ni de bolas de cristal, sino de la cada vez más indisimulable necesidad de poder contar con el poder de anticipación. Como ocurre con un celular a la hora de agilizar nuestra escritura, al aparecer las palabras casi de manera mágica que uno pensaba y que ni siquiera había empezado a tipear en un mensaje. Así debe moverse un líder. No sólo con una visión clara sino también con la capacidad de primerear al futuro... Y a sus rivales.

En relación con el “cómo”, aquí se observa otra novedad. Esto ya no aparece por fuera de los contenidos porque hablamos del contenido mismo. El envase, la cáscara, el puente entre el líder y su audiencia. En los medios de comunicación, herramientas como la tecnología, la publicidad, el diseño o formato elegido ya son parte de los contenidos. En un equipo, desde ya que el mundo informático debe ser aliado. También aparecen aquí los momentos indicados para conectarse, la decisión de establecer dicha conexión de manera grupal o individual, frente a frente, usando la mirada, el tono de

la voz, un escenario preparado o improvisado. En los momentos de mayor privacidad o hasta en los contactos con la prensa para enviar mensajes subliminales a propios y ajenos. Todo suma y forma parte del contenido.

Creatividad

Como continuidad del párrafo anterior, todo lo que se elija con respecto al “qué” y al “cómo” dependerá de la creatividad del líder. Es decir, de su talento. Ese talento innato en la persona, como en cualquier deportista que posee condiciones físicas o técnicas por encima de la media. Y que también se adquiere por medio de las experiencias por las que uno pasa. Algunas de ellas son puestas frente a uno por circunstancias externas. Otras se vivirán o no sólo si el líder decide ir hacia ellas. Si lo hace solo o acompañado por personas que le den un valor agregado, un conocimiento extra y un resultado superador. Muchas veces para explotar esa creatividad habrá que enfrentarse a algo muy difícil de vencer: la rutina. Justamente la rutina debe ser para un líder no caer en la comodidad de repetirse eternamente. Saber cambiar a tiempo es saber avanzar. Como bien dice Jorge Valdano en su libro *Liderazgo* (1999), “un líder es un desestabilizador de la rutina”.

Crítica

Aquí se llega a la última “C”, a la que habrá que prestarle más atención de lo que se supone. Lo más difícil para alguien acostumbrado a tomar decisiones constantemente, en especial si acierta más de lo que falla, es hacer uso de la crítica de manera constructiva. La vorágine por la que se mueve puede llevarlo a encerrarse en una inercia que le impide hacer la pausa necesaria para ver desde afuera cómo transcurre la película de la que él mismo es protagonista. Entonces se recae en dos aspectos principales:

1. La crítica de los hechos. Hay que encontrar los parámetros que indiquen si el trabajo que se encabeza, a nivel de resultados y rendimiento, está dando los frutos que se establecieron como objetivo y simultáneamente si esos objetivos fueron bien diagramados. Además, esto incluye a tener bien en claro el contexto en el cual se trabaja. Cómo se encuentra todo lo que rodea al equipo: los rivales, la competencia en que se participa, etc.
2. La autocrítica. Lo más duro para el ego que todo líder tiene y que también debe trabajar. Aceptar que el primero que puede equivocarse es uno mismo. Y que desde ya es el primero que debe corregir sus errores. En la comunicación, como ya se vio previamente, puede fallar el emisor y el receptor. El líder es ambas cosas, de acuerdo a cada momento puntual. Tendrá que elevar su propia vara de medición junto a su autoconfianza para aceptar el desafío de evaluarse a sí mismo en todas sus tareas, entre ellas la de saber comunicar.

En el caso de un psicólogo, que de hecho únicamente será convocado por un líder que cree en sus condiciones ya que no es parte del elenco estable en casi ningún equipo deportivo, siempre resulta indispensable trabajar con un entrenador, resto del cuerpo técnico y jugadores que posean un elevado poder de autocrítica para que su trabajo arroje algún tipo de resultados positivos.

El goleador



Motivación

“Siempre lo intentaste. Siempre fallaste. No importa.
Inténtalo otra vez. Falla otra vez. Falla mejor.”

Samuel Becket, escritor y poeta irlandés

De todos los conceptos que han ido apareciendo a lo largo de este libro, el de motivación se ha vuelto la figurita difícil del álbum que todos en un equipo de trabajo, dentro o fuera del deporte, quieren tener. Hablamos de esa palabra que para muchos actúa de manera mágica y permite potenciar rendimientos sólo porque estamos motivados... Es tal el nivel de protagonismo que se la ha dado en los últimos tiempos que a veces hasta cuesta encontrar una definición concreta que abarque todos sus “poderes”. El problema es que la “inyección anímica” no se compra en una farmacia ni se aplica antes del partido decisivo. El proceso para generar una motivación genuina y sustentable demanda su tiempo y su esfuerzo por parte del líder, además de predisposición del lado de sus seguidores.

Activar no es motivar

Una cosa es activación y otra motivación, a pesar de que se relacionen. Amedeo Dalla Volta (1974), psicólogo italiano, decía que la motivación tiene como fin activar y dirigir el organismo hacia una meta. Esto indica que nuestro cuerpo reacciona ante determinadas emociones y genera respuestas tanto psicológicas como fisiológicas en un momento puntual. El combustible que despierte a esa activación justamente será la motivación, que puede clasificarse además como un proceso multideterminado por diversos factores. Éstos pueden ser biológicos, socioculturales, emocionales y cognitivos. Todas estas variables tienen influencia en la persistencia, intensidad y frecuencia de la conducta deportiva y a su vez interactúan entre ellas, aumentando, disminuyendo o manteniendo esta conducta.

Saber definir... El concepto

La psicología del deporte, como ciencia, estudia las reacciones, conductas y respuestas emocionales de los deportistas y las de su entorno (entrenador, árbitro, público) al momento de la competencia. Para ello, se apoya en cinco aspectos cruciales del deportista: la motivación, la concentración, el control de miedos y presiones, la autoconfianza y la cohesión grupal.

El psicólogo, que es agente de salud y trabaja en la prevención, debe estar especializado en esta disciplina e interviene directamente con los deportistas o a través del entrenador, para fortalecer y potenciar el rendimiento mental, que constituye el 25% del total del rendimiento. De esos cinco conceptos, los que directamente se oponen son los de motivación y la presión. ¿Por qué? Porque lo que para un deportista es desafiante (motivador) para otro puede resultar amenazante (estresor).

En su origen epistemológico, la palabra motivación proviene del término *movere*, cuyo significado es “movimiento”, que bien podría derivar en “impulsar la acción”. En tanto, Daniel Goleman (1995) sue-

le indicar que la motivación posee su propio ciclo concreto: primero es acompañado por la autoconfianza, luego el optimismo, lo sigue el entusiasmo, después la perseverancia y por último la resistencia. Para mantener los niveles adecuados, en especial soportando los momentos de adversidades, la motivación necesita alcanzarse de un modo natural y efectivo. Si no, el cortoplacismo acotará su injerencia a una expresión de deseos.

Por su parte, Littman (1958) detalla lo siguiente: “La motivación se refiere al proceso o condición que puede ser fisiológico o psicológico, innato o adquirido, interno o externo al organismo, el cual determina o describe por qué, o respecto de qué, se inicia la conducta, se mantiene, se guía, se selecciona o finaliza. Este fenómeno también se refiere al estado por el cual determinada conducta frecuentemente se logra o se desea. También incide en que un individuo aprenderá, recordará u olvidará cierto material de acuerdo con la importancia y el significado que el sujeto le dé a la situación”.

La motivación es una variable decisiva tanto en los deportes individuales como en los de equipo. A su vez, podemos confirmar que el proceso motivacional es dinámico y no estático, tal como muchos quieren creer. Además, debemos diferenciar la motivación intrínseca de la extrínseca.

El proceso motivacional es una de las claves del rendimiento del deportista. Una posible definición que engloba la mayoría de las posiciones encontradas sería que se trata del proceso interno del sujeto que le permite desarrollar una resolución y el empuje de hacer las cosas por sí mismo y por el equipo, sin intervención, refuerzo y dirección constante de los demás.

Si se toman las visiones de Montero y Jara (2006), “la motivación es una de las variables generales que más incidencia muestra en la conducta del ser humano, aunque también es uno de los tópicos de la psicología, que se puede abordar desde más ángulos y que se presta a mayores malos entendidos y simplificaciones”. Por su parte, Sage (1977) sostiene que “la motivación puede definirse simplemente como la dirección e intensidad del esfuerzo”. Según Weinberg y Gould (1995), “aunque existen miles de perspectivas individuales, la mayoría de las personas encajan la motivación en una de las

tres orientaciones generales: 1) Orientación centrada en el rasgo; 2) Orientación centrada en la situación; 3) La orientación interaccional.

Entonces aparece la palabra “logro” en el medio. Gill (1986) sentencia: “La motivación de logro es una orientación de la persona hacia el esfuerzo por tener éxito en una tarea determinada, la persistencia a pesar de los fracasos, y la sensación de orgullo por las ejecuciones realizadas”. Mientras que Weinberg y Gould explican que “la teoría de la necesidad de logro (Atkinson, 1974; Mc.Clelland, 1961) es una perspectiva interaccional que considera que tanto los factores personales como los situacionales son importantes en la predicción de la conducta”. Esta teoría consta de 5 componentes que bien vale la pena enumerar:

- 1) factores de personalidad o motivos;
- 2) factores situacionales;
- 3) tendencias resultantes;
- 4) reacciones emocionales;
- 5) conductas relacionadas con el logro.

Las teorías sobre la motivación de logro han intentado explicar las respuestas de los individuos en los contextos de logro (entre los que el deportivo es un claro exponente) desde una perspectiva cognitivo-social. Una de ellas, de amplia aceptación en psicología del deporte, es la teoría de la perspectiva de meta (Duda, 1992 y 1993). Su premisa fundamental es que existen dos perspectivas de metas que reflejan el criterio por el que los individuos juzgan su competencia y por el que subjetivamente definen el éxito y el fracaso en el contexto de logro. Se denominan “orientación a la tarea” y “orientación al ego”.

Para Rudik (1974), los motivos para la práctica deportiva pueden ser directos o indirectos. Los directos son: el sentimiento especial de satisfacción que experimenta el deportista por la manifestación de la actividad muscular, el placer estético derivado de la belleza y ligereza de los movimientos, la aspiración a aparecer audaz y decidido al realizar ejercicios difíciles y peligrosos, los elementos de la competencia que constituyen un aspecto importante y obligatorio del deporte o

el deseo de alcanzar resultados, récords, exhibir maestría deportiva, de conseguir la victoria por más difícil que sea. Los indirectos, según este autor, son: la aspiración por ser fuerte, vigoroso y sano, prepararse para la actividad práctica y la comprensión de la importancia social de la actividad deportiva.

A esta teoría agregamos como significativa la diferenciación entre dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca (Deci y Ryan, 1985). La motivación intrínseca responde a causas internas, como puede ser la necesidad de contar con sentimientos positivos, autoestima, autoconfianza, identidad, hacer amigos, el simple hecho de ganar, etc. Mientras que la motivación extrínseca está centrada en las recompensas externas obtenidas por sus prácticas deportivas: reconocimiento de terceros, llamar la atención de los demás, premios, dinero, un nuevo status social, fama, etc. Aunque ambas son válidas y bien trabajadas pueden arrojar resultados positivos, lo concreto es que antes nos referimos a tener como objetivo una motivación duradera. En estos casos, la intrínseca encuentra mayor resistencia al paso del tiempo y, lógicamente, menos variables externas que puedan complejizar su duración. Desde ya que ambas complementan, tal como ocurre en el fútbol al nivel del alto rendimiento, en especial porque el negocio que lo rodea ofrece al protagonista numerosas recompensas más allá del fuego sagrado que cada uno lleve dentro. Esto es tan cierto como que sobran ejemplos de grandes jugadores con todas sus necesidades básicas satisfechas que, a pesar de poseer contratos multimillonarios, juegan por la pasión y por el éxito deportivo, a nivel de clubes y de selección. Quizás los dos mejores del planeta hace ya casi una década, Lionel Messi y Cristiano Ronaldo, sean los mayores exponentes de la motivación intrínseca, que incide por encima de la extrínseca.

Al fin y al cabo, el protagonista necesita encontrar qué es lo que lo activa y lo dirige hacia su meta. El jugador es eso, el que juega, el que tiene placer por una actividad lúdica. No debemos olvidar que el juego es el proceso natural de aprendizaje de todos los mamíferos y el ser humano no es la excepción. Es parte fundamental y común de todos los seres humanos, involucra placer, aprendizaje. En las motivaciones primarias de los jugadores, de acuerdo a Antonelli y Salvini

(1982), se encuentra también el agonismo, del griego Agón (“lucha contra el destino”), que responde a la exigencia de medirse con la naturaleza, consigo mismo y con los demás, la capacidad de reto interno, de medir fuerzas. El ser humano es competitivo por cultura y el deporte es competencia. Esto no lo podemos negar, como cuando aceptamos que el hombre es agresivo por estructura; después estará quien autocontrola la agresión y quien no, pero por una cuestión innata lo es.

Sea cual fuere el tipo de motivación que nos empuje, siempre será importante que las metas y los objetivos que se planteen (propios o introducidos en nuestra escala de expectativas) tengan un equilibrio entre lo alcanzable (que no resulte imposible de manera que termine frustrando al jugador) y lo dificultoso (que no parezca lo suficientemente fácil como para bajar el nivel de compromiso).

El valor de la actitud

Lou Holtz, exentrenador de fútbol americano y actual comentarista de dicho deporte en la cadena ESPN, utilizaba una frase muy interesante en las conversaciones con los jugadores de los equipos que le han tocado dirigir: “La capacidad consiste en lo que usted es capaz de hacer. La motivación determina lo que usted hace. La actitud determina qué tan bien lo hace”. Sin dudas, este concepto que muchas veces se confunde con el esfuerzo o la entrega, forma un *tándem* con la motivación, cuya relación a continuación detallaremos.

La definición de actitud, en verdad, es la siguiente: “Una organización de creencias y pensamientos en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con los pensamientos y afectos relativos a dicho objeto”. Traducir esta oración sería tarea sencilla si no fuera por toda la carga de adjetivos que se le anexa en la jerga deportiva día a día. Lo único en lo que todos coincidimos es en la importancia de la actitud en el ser humano. Y mucho más cuando se habla de un líder. Es que la actitud se “contagia” y si se ocupa un lugar de ascendencia en el grupo, más fácil será viralizarla.

En definitiva, una persona adopta un posicionamiento frente a determinado hecho, determinada competencia, determinado rival o determinado desafío. Ese posicionamiento estará influenciado por sus creencias previas y por lo que le genere afectivamente. Poder mejorar esa parte predispondrá al individuo de una forma más positiva. Eso se consigue con un buen trabajo psicológico. Un ejemplo de actitud positiva sería el rendimiento de Juan Román Riquelme en los superclásicos de Boca frente a River. Su récord frente al Millonario fue altamente positivo (20 PJ, 9 triunfos, 7 empates y 4 derrotas, incluyendo el triunfo en una serie por Copa Libertadores en el año 2000 con un gol suyo en cada uno de los dos partidos), pero en especial resultó protagonista en la mayoría de esos encuentros. Para muchos, se motivaba por el solo hecho de ser fanático del Xeneize y tener enfrente a su rival de toda la vida. Para otros, demostraba otra actitud en la cancha. Ambas cosas pueden ser verdad. El hecho es que sus creencias sobre la importancia de ese partido, casi viviéndolo como un campeonato propio dentro del torneo que se disputaba, más el sentimiento que le provocaba vestir los colores de Boca contra la camiseta de River, generaban otra predisposición en el ahora exjugador argentino. Allí se explica ese cambio de actitud, que no necesariamente tenía que ser más entrega ni esfuerzo. También podía tratarse de sumar mayor autoconfianza y mayor resistencia a la adversidad. Desde ya que esa manera repercutía positivamente en sus compañeros, que veían al líder en mejor forma y también podían aumentar su propia confianza. Allí se puede observar cómo la actitud incide en el proceso motivacional. De hecho, hubo muchos años en que se fue construyendo una paternidad psicológica: Boca “camiseteaba” a su clásico rival (Roffé, 2006).

Influencia de la motivación en el rendimiento

La motivación puede producir determinados tipos de influencia en el deportista. Si lo relacionamos específicamente con una actividad determinada, se puede observar:

1. Que la actitud del sujeto se tornará altamente positiva.
2. Que desde el inicio el grado de predisposición aumentará y el modo de realización se volverá efectivo.
3. Que el grado de esfuerzo será mayor. Considérese que este punto va por separado de la actitud, tal como se explicó previamente.
4. Que los resultados se habrán mejorado a lo largo de la actividad.

Son dos los condicionantes que determinarán la factibilidad de una mejora en el individuo a partir del componente motivacional: los factores de personalidad propios y las variables sociales y de pensamiento. Por ejemplo, si el líder posee un carácter fuerte y es extrovertido y su equipo posee la hinchada más masiva de su país, al momento de los encuentros decisivos de un torneo, cuando está en disputa el trofeo de campeón, él podrá cargar con la responsabilidad de encabezar a su equipo. Luego dependerá de si técnica, física y estratégicamente están preparados para triunfar y de quién esté enfrente, pero estos dos aspectos relacionados positivamente, conformarán un proceso motivacional ascendente que aparecerá justo cuando la tarea llegue a su pico máximo de evaluación y competitividad.

Además, la motivación no sólo influye en lo que ocurra en una actividad puntual sino también en conductas cotidianas del deportista. A saber:

- El aprendizaje.
- El rendimiento.
- La satisfacción por la labor que lleva a adelante.
- La elección de las actividades a desarrollar, optando por las que más lo motiven.
- La persistencia, intensidad y frecuencia del entrenamiento para encontrar nuevos retos y alcanzar nuevos logros.

Para que la influencia no sea negativa, un deportista deberá luchar por evitar la aparición de las siguientes alteraciones en su nivel deseado de motivación que puedan disminuir su rendimiento:

1. Submotivación: En determinadas situaciones de entrenamiento y competencia, los deportistas no encuentran los atractivos necesarios, ni internos ni externos, para sentirse óptimos mentalmente frente al desafío que se les presenta.
2. Sobremotivación: Deseo exagerado de rendimiento, euforia y ambición de triunfos. Aparece generalmente antes de competencias que son sumamente importantes y en las que se generan grandes expectativas.
3. Variaciones de la motivación: Algunos deportistas sufren determinados cambios en su preparación. Esto significa que su motivación en el entrenamiento y en la competencia es inestable y está influida notoriamente por factores internos y externos.
4. Fijación de motivos: Evitar la obsesión con un motivo único, como el de su rendimiento personal. Siempre es recomendable contar con más de una razón para desplegar un esfuerzo considerable, aunque luego entre cada uno de ellos haya algunos con mayor relevancia que otros.
5. Motivación negativa: Es el miedo que se le presenta a un deportista ante la proximidad del éxito y el fracaso. El temor a fallar en determinadas competencias, a un rival específico o también a las lesiones.

Motivar desde el banco

Los entrenadores de fútbol profesional se han dado cuenta de que si no se actualizan, si no innovan, si no buscan recursos que les ayuden a romper la monotonía ni proponen otras formas alternativas para que llegue su mensaje, están limitados frente al jugador que muchas veces se maneja en "otra sintonía", por edad, por costumbres, por el salto generacional que existe entre las partes, más allá de que existen nuevas camadas de técnicos jóvenes que han achicado la brecha. Cuando hablamos de motivación, nos referimos a la necesidad de plantear metas complicadas pero alcanzables. A los seres humanos siempre nos atrae más lo difícil.

En ese sentido, el entrenador, al igual que el gerente en una empresa, debe funcionar como coach y poseer una visión y una misión para sus dirigidos. Como bien definía Tom Landry (1990), se es un buen líder y un gran motivador si se consigue que sus seguidores “hagan lo que no desean para poder alcanzar lo que desean”.

La palabra del entrenador es clave para los futbolistas. La más escuchada. Se supone que debe ser la voz de mayor experiencia en el vestuario. Carga con un rasgo de autoridad desde el momento en que todos saben que es el que decide quién juega y quién no. En ese sentido, aprovechar el trabajo sobre la mente de los deportistas parece ser un buen recurso. Igualmente se debe contar con herramientas que exhiban originalidad y se apliquen en el momento adecuado. Vale recordar que los jugadores lo que no quieren es escuchar siempre lo mismo. Al igual que los empleados de una empresa o cualquier otro puesto de trabajo.

El técnico sabe muy bien que la base es técnica, táctica y física y si bien la mente atraviesa las tres instancias, la búsqueda de incrementar el rendimiento es válida sólo con el trabajo previo de los aspectos anteriores. Esto no es mágico. La actitud del equipo se potencia con las estrategias psicológicas de los entrenadores, que deben entender que no se puede liderar sin motivar ni comunicar.

Metas y objetivos

Cuando nos referimos a la teoría de la motivación de logro, introducimos el término “meta” entre los más importantes. La meta es la finalidad que uno se traza. El establecimiento de metas parte de dos premisas:

- a) la creación de un programa de metas planificado, y
- b) evaluar el desempeño del deportista en conseguir las metas (reforzamiento positivo).

El establecimiento de metas posee muchos beneficios:

Formando al líder de un equipo

1. Atraer la atención de los implicados.
2. Activar los procesos emocionales.
3. Elevar la persistencia.
4. Estimular la creatividad.
5. Transformar y preparar la mente y sus conductas.
6. Facilitar la toma de conciencia.

Existen distintos tipos de metas. Ellas son:

1. De rendimiento.
2. De cualidad deportiva.
3. De destreza.
4. De cualidad personal.
5. De estilo de vida.

Las características que deben tener las mismas son:

1. Difíciles pero realistas (reto, desafío).
2. Específicas y ponderadas.
3. Dimensión en el tiempo (plazos).
4. Evaluación constante.
5. Recompensas para quienes logran cumplirlas.

En coincidencia con varios autores, los psicólogos del deporte y los organizacionales, a los que se suman los deportivos, han considerado el establecimiento de metas como técnica motivacional, su atención en si la fijación de ejemplos difíciles y específicos aumenta más el rendimiento que en los casos en que no existe meta o en que esta consiste en hacerlo simplemente lo mejor posible. Según Weinberg y Gould (1995), los estudios realizados han llegado a la conclusión de que el establecimiento de objetivos funciona con un alto grado de efectividad.

Los investigadores tienen dos formas de explicar el modo en que las metas influyen en la conducta: desde el punto de vista mecánico directo y desde una perspectiva indirecta de proceso de pensamiento. La explicación mecánica directa específica que los objetivos influyen en el rendimiento de una de las siguientes formas:

- Los objetivos dirigen la atención hacia elementos importantes de la destreza que se va a ejecutar.
- Los objetivos movilizan los esfuerzos del ejecutante.
- Los objetivos prolongan la perseverancia del ejecutante.
- Los objetivos favorecen el desarrollo de nuevas estrategias de aprendizaje.

Aclaración importante: para Weinberg y Gould (1995), metas y objetivos son sinónimos. En cambio, nosotros creemos y sostenemos que las metas son los escalones de una escalera, salvo el último de todos, que actuaría como el alcance de la consecución de los mismos y se trata del objetivo. Este objetivo sí debe estar situado en el tiempo. No así el sueño, una especie de utopía, que es importante para el deportista, así lo persigue, con la expectativa y hasta quizás la posibilidad de que un día pueda convertirse en un nuevo objetivo.

Cómo plantear las metas

Para cerrar este capítulo, se especifica cómo realizar un planteamiento de metas a corto, mediano y largo plazo, a partir del cual nos pongamos a trabajar y diferenciamos junto al deportista las metas de desempeño y las metas de resultado.

Michael Jordan, en su libro *Mi filosofía del triunfo* (1995), hace hincapié en las metas a corto plazo, el paso a paso constante, como secreto de su éxito y de cómo construyó el rompecabezas de su carrera deportiva. A su vez, Jordan, el mejor jugador de básquet de la historia, alecciona al lector acerca de que el miedo es una ilusión y, como tal, siempre hay que enfrentarlo para lograr que este desaparezca y deje de generar en la mente un peso mayor al que tiene.

Cuando se habla de plazos, deben consensuarse entre el deportista y el entrenador. Aquí puede observarse un ejemplo:

Cada deportista debe colocar tres metas de desempeño (aquellas que tienen que ver con la actitud, el mejorar la técnica personal, no perder la concentración, etc.) con dimensión en el tiempo (a corto, mediano y largo plazo) y el mismo ejercicio escrito (es fundamental

que el deportista se habitúe al autoregistro) en los tres plazos, pero en metas de resultado (aquellas que tienen que ver con la eficacia, por ejemplo, hacer un gol por partido, subir al podio, bajar el tiempo, etc.). Ambas son importantes pero por lógica un buen desempeño (alcanzar el más alto rendimiento de acuerdo a sus posibilidades) va a traer como consecuencia un buen resultado y no al revés.

Es interesante el ejemplo de la Selección Argentina en el torneo Sudamericano Sub 20 de Uruguay, en 2003, el primer evento que disputaron chicos de esta categoría con un psicólogo del deporte en el cuerpo técnico tras el Mundial obtenido en 2001. Allí se escuchaba en todos lados un gran exitismo de parte del pueblo charrúa por salir campeones. En la primera ronda, el local avanzó sin problemas, mientras que Argentina perdió sorpresivamente con Venezuela y clasificó a la segunda fase en el último partido, tras vencer a Paraguay. Hugo Tocalli, el entrenador, trabajaba sobre el aquí y ahora y el paso a paso, el partido a partido. En la ronda final, de seis equipos, los cuatro primeros iban al mundial. El equipo de Tévez, Maxi López, Mascherano, Cavenaghi, Gonzalo Rodríguez y Zabaleta salió campeón, derrotando a Brasil, empatando con Paraguay y el local y ganándole a Colombia, mientras que Uruguay terminó quinto y afuera del Mundial. Probablemente esa ansiedad excesiva del entorno traspasada a los futbolistas, una selección con un cuerpo técnico que si salía campeón iba a asumir en la Selección mayor charrúa y el efecto “casa” hicieron que no llegaran adonde querían. Mientras que Argentina aprendió y se cohesionó luego de esa dura derrota frente a Venezuela y siempre fue partido a partido. Justamente quien le convierte el tanto decisivo a Brasil, Marcelo Carrusca, había escrito en este trabajo de metas enfocadas exclusivamente en ese partido, “hacer un gol”. Se trabajó mucho sobre la necesidad de intensificar la búsqueda para que el momento oportuno llegara. Más chances generadas, más posibilidades de anotar. Este era el plan. Pateó al arco en cuatro oportunidades (dos en cada tiempo) y la cuarta se convirtió finalmente en el gol del título. Esto es clave. Si un jugador no lo tiene como meta, será difícil que lo logre.

En un partido de fútbol, se estima que hay de 680 a 750 jugadas. De todas ellas, la media indica que alrededor de cinco son las que

pueden definir un partido. Uno puede “aburguesarse” y creer que podrá elegir cuáles de todas conectarán al jugador con el momento clave del encuentro. O, por el contrario, como dice García Ucha, lo mejor será que el jugador busque el triunfo en cada jugada.

¿Desempeño o resultado?

Las metas deben chequearse a modo de feedback para controlarlas y ser explicitadas, ya que las palabras no escritas (en pensamiento o discurso) poseen otro estatuto. Hay que plantear ambos tipos de metas, pero la clave será alcanzar las de desempeño. Las de resultado llegan solas. Ganar es una consecuencia y no al revés. Se debe poner el eje en el desempeño (rendimiento). El resultado conlleva una presión (autopresión) por momentos insalvable. Los que confunden rendimiento y resultado son personas sin capacidad de análisis y pueden estar en el periodismo, en la directiva o en la conducción técnica. Por eso, siempre el trabajo constante y responsable también logra filtrar esos personajes tóxicos para la conformación de un proceso motivacional exitoso.

Banco de pruebas (internas)

Se aguardaba hasta ahora el arribo del lector al último fragmento de este libro, que bien podría ser recién uno de los primeros si este decidió respetar su instinto, su propio criterio y no el orden preestablecido por los autores. Sea o no el caso, lo cierto es que al menos aquí podrá leer sentado, como si estuviera en el banco de suplentes, como un mismísimo entrenador, que es la figura que se interpretará en el capítulo final.

“La procesión va por dentro”. Vaya frase difícil de corroborar, por no decir imposible. Los autores de esta obra la tomamos con bastante relativismo. Este dicho se utiliza muchas veces para describir las sensaciones de un técnico ubicado dentro de su corralito imaginario pegado a la raya de cal, mientras su cara y su cuerpo entero se mantienen impolutos frente a lo que sucede dentro del campo de juego sea o no beneficioso el resultado de su equipo. Lo que retratan esas cinco palabras en continuado es que en las procesiones religiosas los creyentes se movilizaban con un dolor a cuestas que disimulaban durante el tránsito al lugar de destino. A veces se llega a ese nivel de comparación por lo que pasa un técnico durante 90'. Es cierto que, a diferencia del jugador que está corriendo, marcando, pasando o pateando, no hay manera de canalizar todas sus sensaciones, sus emociones, sus miedos o sus presiones. Le sobran momentos para pensar (viejo dilema si lo hay: ¿es mejor eso o tener que resolver al instante?), para analizar y decidir en directo. Esto no quita que muchos que sí están dentro del rectángulo verde también sufren todo

tipo de efectos internos en su cuerpo producto de algo que se explicará en el próximo capítulo: el estrés.

Esa palabra tan frecuente y tan temida en todos los seres humanos, mucho más en estos tiempos que en el pasado, viene acompañada de un desafío inmenso para cualquier persona con responsabilidades: el control de los miedos y de las presiones. En el fútbol, sin dudas, quien más expuesto se encuentra frente a estos conceptos es el entrenador, por su similitud con un fusible de rápido recambio en esta “dictadura del resultado” y por ser indefectiblemente el líder principal del equipo, más allá de los referentes que existan dentro del plantel. Por lo tanto, qué mejor que explayarse mientras se ubican “lo más cómodos posible” en esa especie de silla eléctrica que al menos ofrecerá un período de análisis de estos tres temas tan fundamentales para la psicología del deporte y en especial para los protagonistas de lo que sucede en el fútbol, en una empresa, en la vida sentimental o cotidiana. Este banco de pruebas puede servirles en cualquier momento si saben llevarlo a la práctica. A aggionarse conceptualmente primero y a intentarlo en la práctica después.

DT: Estrés vs. control de miedos y presiones

“El miedo es mi compañero más fiel: jamás me ha engañado para irse con otro.”

Woody Allen

Todas las páginas que anteceden a la que estás leyendo en este mismo instante carecerán de sentido si al cerrar este libro no quedaron claros los conceptos de estrés, miedos y presiones. Un jugador de fútbol en el alto rendimiento convive con ellos tres casi tanto como con sus compañeros. Un líder, sea del ámbito que fuere, también. Condicionan el físico, la mente, el desempeño, los resultados. Y, sobre todo, se encuentran íntimamente relacionados. Entonces, la palabra clave que surge para contrarrestar cualquier efecto negativo es la de “control”. Nunca negar ni eliminar, sino controlar.

Miedos

Según Damasio (2005), las emociones primarias, de las que se derivan todas las demás, son la felicidad, la tristeza, la ira, el asco y el miedo. Sí, esa última palabra se encuentra en este lugar de privilegio.

Cuando existe una circunstancia de riesgo inminente, puede una persona tener miedo a nivel fisiológico. Según el enfoque biologicista, ocurrirá lo siguiente: nuestros sentidos se percatan y lo comunican a la corteza cerebral. A nivel cortical, lo que se presentía instintivamente se hace realidad y activa el sistema de alerta. A nivel subcortical se provoca reacción subliminal y se envía una señal a la glándula hipófisis. Allí se empieza a sentir lo que se denomina "miedo". Dicha glándula segrega una hormona (ACTH) que va a circular por la sangre. Esto lo detectan las glándulas suprarrenales, que inyectan distintas hormonas, especialmente la adrenalina, que genera una transformación en el organismo, que reflejará su estado de alerta total a través de diversos síntomas como taquicardia, dilatación de pupilas, estrechamiento de los vasos sanguíneos, aceleración de la respiración, dilatación de los bronquios, parálisis del estómago y aumento de presión sanguínea.

A nivel motor, las reacciones que el miedo puede generar son las de temblar, gritar, tener movimientos automáticos poco habituales u otras manifestaciones. A nivel de pensamiento, las respuestas son más heterogéneas. Lo único seguro es que se reconocerá el peligro. Lo otro es lo que definirá si todo lo anteriormente escrito se supera, se atenúa o se profundiza hasta un extremo negativo.

Para entender que no puede ser visto como un enemigo, el miedo actúa en el cuerpo como un sistema de alarma que protege al individuo y le permite superar los peligros. Siempre lo normal será tener miedo, no lo contrario. Esto último sería lo peor, ya que evitaría respuestas ante situaciones que ameritan un cuidado especial. ¿Otra reacción negativa? Sentir demasiado miedo e ingresar en estado de pánico, lo cual disminuye la capacidad natural de defensa y afecta notablemente los niveles de autoconfianza, generando la falla en la acción, en el deporte o en cualquier otra disciplina.

Predominancia de miedos

Como se explicaba en el capítulo de ejercicios prácticos, aparece una extensa serie de miedos en el fútbol: a perder, a lesionarse,

a equivocarse, a repetir errores del pasado, a quedar mal con sus compañeros e inclusive hasta a ganar ¿Por qué a ganar? Porque trae consigo muchos cambios que a veces el deportista no está dispuesto a sobrellevar, ya que incluyen nuevas cargas, presiones, responsabilidades.

El miedo a fracasar se vuelve muy común en deportistas ganadores, pero hay que ser claros al respecto. ¿Qué es el fracaso? Algo absolutamente subjetivo que está en consonancia con las metas planteadas y si estas fueron bien establecidas, en el grado de dificultad y factibilidad. El miedo a lesionarse aparece mucho en los test de motivación. Lo mismo sucede con el miedo a enfermarse, en tanto surgen situaciones no controlables que el sujeto las vive como que pueden echar todo a perder.

El miedo a equivocarse genera deportistas timoratos que no arriesgan y no toman decisiones, suponiendo que atreviéndose menos se van a equivocar menos, cuando en realidad se transforman en candidatos a perder el puesto o la valoración del entrenador. Y por ende a concretar otro miedo muy votado: que los separen de los titulares. Los técnicos dicen con mucha razón que los que se ponen y se sacan son los mismos deportistas con sus rendimientos.

Presiones

Como se comentó en el capítulo de motivación, estos factores se oponen mutuamente. En física, se trata de la presión que puede ejercerse sobre una superficie. En el campo de la psicología se habla de una sensación psíquica que se produce en el individuo cuando este es exigido más de lo que puede llegar a dar. Esa presión puede ser externa o interna, esto último a causa de la autoexigencia, como algo que se introduce a sí mismo, según Loher. En el caso del fútbol, un jugador puede sufrir presiones externas por parte de su entrenador, de sus compañeros, de la hinchada (propia o rival), de la prensa, del sponsor, de los dirigentes, hasta de los seres queridos (padres, familia, pareja) y la llamada "presión social" (producto del exitismo con el que se vive).

Resulta imposible no sufrir ningún tipo de presión. Una demostración de esto sería cuando Garry Kasparov, el por entonces mejor ajedrecista del mundo, aceptó el desafío de enfrentarse a una máquina, conocida como Deep Blue. Cuando le preguntaron cuál era la mayor desventaja que atravesaría durante la partida, su respuesta fue contundente: “Ella no siente presión”.

Estrés

El síndrome del estrés, factor clave en el alto rendimiento, posee diferentes conceptualizaciones. Según Jean Rivoilier (1999), el hombre está sometido a continuas modificaciones de su entorno. Las percibe, procesa la información e intenta reaccionar ante estas situaciones por medio de conductas, innatas y adquiridas, de las que dispone y constituyen su “potencial personal” de respuesta. Si su repertorio es insuficiente para hacer frente a la nueva demanda creada, se produce el estrés.

De acuerdo a Lazarus (1966), este concepto no podría considerarse una simple relación de causa-efecto, sino que era preciso aprehender su aspecto dinámico en función de la personalidad del sujeto y sus experiencias. Existe una “demanda real” de la situación, distinta de la “demanda vivida” por el sujeto, además de una “capacidad real” de resolución y una “capacidad vivida”, ambas diferentes entre sí. Hay estrés cuando existe una desproporción entre las exigencias de la situación y su capacidad de respuesta, poniendo en peligro su bienestar. Pasando en limpio, se produce cuando estas exigencias se viven como superiores a sus recursos para resolverlas.

La ansiedad es considerada una emoción típica del fenómeno del estrés según Spielberger, quien define justamente al estrés como “un complejo proceso psico-biológico que consiste de tres grandes elementos: estresores, percepciones o evaluaciones de peligro (amenaza) y reacciones emocionales”.

Retomando a Rivoilier (1999), son muchos los factores de estrés en el deportista de alto nivel. A saber:

- Factores sociales: consideraciones sociales, financieras, políticas.
- Papel del entorno: entrenador, dirigente, médicos, familia, público y medios de comunicación.
- Papel del modo de vida: fatiga, desarraigo, vida colectiva y frustraciones.
- Papel del entrenamiento: ritualización, monotonía, obligaciones.
- Papel de los errores de motivación: contrapartidas narcisistas y sociales.

Confluencia de los tres conceptos

Siguiendo a Buceta (2004), “los entrenamientos y sobre todo los partidos incluyen múltiples situaciones estresantes que pueden alterar el equilibrio emocional de los futbolistas”. Y agrega: “Cuando los jugadores se encuentran demasiado estresados, su funcionamiento psicológico y físico empeora, con efectos como estar agarrotados, reaccionar tarde, no calcular bien los riesgos, precipitarse, actuar impulsivamente, inhibirse, cansarse antes, cometer errores de precisión y ser más vulnerables a lesionarse”.

El miedo aumenta a mayor presión y disminuye a mayor confianza. Se sabe que el miedo es siempre a algo o a alguien y, al mismo tiempo, una moneda de dos caras: puede convertirse en freno/inhibidor o motor/señal. Motor porque señala una acción y remite a ella, implicando un desafío; freno porque a veces inmoviliza y allí debe trabajar expresamente el psicólogo del deporte, para que rinda su máximo potencial y que no haya, en el caso del futbolista, “un cortocircuito de la cabeza a los pies”.

Esta última frase se remite a Jorge Valdano, quien dice que el fútbol empieza en la cabeza y termina en los pies. Este exjugador y campeón del mundo en México 86 ha patentado un término que suele usarse en el mundo del deporte: miedo escénico, con relación a lo que puede provocarle al protagonista el contexto en que se desarrolla

el evento en el cual participa. El miedo es un sentimiento legítimo de todo ser humano. Muchas veces el secreto (o estrategia) no es aniquilarlo, sino controlarlo, dominarlo para que no moleste ni entorpezca ni dificulte la acción eficaz. Reconocer los miedos sin sentirse vulnerables ni débiles es, sin dudas, el primer paso hacia el éxito.

Individualizar tanto a los miedos como a las presiones y desarrollar cualidades psicológicas como la habilidad para el control de los mismos, es la única vía para dominar al estrés en pos de una optimización del rendimiento.

Vale recordar que los miedos se relacionan íntimamente con las creencias y los pensamientos negativos que “juegan en la cabeza” de ese deportista. Se alimentan mutuamente entre sí. Por eso se debe trabajar sobre las creencias. A veces conscientes, a veces inconscientes. Ese es uno de los desafíos del psicólogo.

Si se repasa “El papel de las emociones en el deporte”, del Dr. García Ucha (1996), encontramos que los estados de miedo son inhibidores del individuo, señalando un peligro desde el medio interior o exterior. Y nos enseña que el desgano, la vacilación y los trastornos de coordinación del movimiento son consecuencia de los mismos en el deportista.

Hay miedos reales y otros imaginarios pero de una manera u otra inciden y mucho en el rendimiento del deportista. Continuando con García Ucha (1996), “el miedo en cada individuo resulta un fenómeno que está unido esencialmente a los procesos de aprendizaje y, por consiguiente, está determinado socialmente; constituye una cualidad sensorial que posee la función de una señal de advertencia y motiva aminorar una situación dada o enfrentarse con ella de una manera superior y hegemónica”.

Las presiones que dominan y tiranizan las mentes y los cuerpos de los futbolistas profesionales o juveniles en franca ascendencia son múltiples y variadas, aunque muchas son controlables y se debe evitar llegar a la resignación. Se habla de mente y cuerpo juntos, ya que constituyen una pareja indisoluble con el correlato respectivo según la zona afectada: por citar un ejemplo, si hay tensión muscular al punto de generar un calambre que no justifica “el desgaste físico” de ese futbolista en esa competencia o entrenamiento, habrá que

indagar qué miedos y/o presiones internas habitan en ese futbolista. Hay enlace aunque muchos (a esta altura cada vez menos) intenten negarlo.

Como todo se interrelaciona según una interesante estructura interna, si no hay control de estas presiones, esto provocará efectos negativos e influirá sobre las otras variables psicológicas vistas a lo largo de este libro (concentración, autoconfianza, motivación). Si el futbolista siente la presión de la hinchada, de sus cantos y está demasiado pendiente de este factor externo, le influirá bajándole los niveles de concentración y de toma de decisiones, mermando inevitablemente su rendimiento.

En general, las presiones internas se las fabrica el jugador a sí mismo con frases como “si esta tarde no ando bien, perdemos”, u “hoy no puedo fallar”, o “si me lesiono, no juego más”. Este tipo de pensamientos lo llenan de miedos y consiguientemente les baja la autoconfianza y la concentración. También existe una sentencia que se la etiqueta como verdadera, aunque eso es relativo y vaya si no mete presión desde hace muchos años: “El tren pasa una sola vez”. En verdad, el dilema o cuestión en el sentido de la oportunidad es, primero, saber subirse; segundo, saber a cuál subirse; y tercero, tener en claro dónde bajarse.

Son tiempos de presiones en la oficina, en el estudio, en el negocio, en el estadio. Quien pueda manejarla mejor rendirá aún bajo presión. De hecho, está más que comprobado que los grandes jugadores rinden más y mejor cuanto mayor presión existe. Quien no pueda contrarrestar aquello que atenta contra su subjetividad, en su totalidad de pensamientos, emociones y acciones (“dime cómo piensas y te diré cómo sientes y actúas”), será mucho menos de lo que potencialmente pueda ser. Allí radica la diferencia.

Controlar, la habilidad esencial

El desarrollo de la habilidad psicológica de controlar todas las presiones y todos los miedos de los que se viene hablando es lo que posibilitará que el síndrome del estrés no se asiente en el organismo del

deportista de alto rendimiento, de manera tal que pueda explotar sus competencias técnicas dentro de una cancha.

Aquí surge otra palabra central: responsabilidad. Según dos definiciones, una la asocia con la culpa y el deber. La restante, con la libertad (al menos la implica). Parece contradictorio; ¿lo es? Para nada. Uno de los problemas termina siendo el exceso de responsabilidad. Esa obligación casi maniaca a responder por todos los actos y no sólo los propios. Minimizar su verdadero peso llevará al deportista a perder el foco y a no explotar sus herramientas, delegando en otros sus funciones y resintiendo al equipo. Sobredimensionarla puede generar que alcance picos de estrés que provocarían riesgos en el desempeño e incluso en su salud.

En el mismo sentido se plantea la cuestión de que las presiones y los miedos no van a desaparecer, sino que hay que neutralizarlos y para ello primero reconocerlos, desnudarlos. Leonello Forti explica: “Cuando hablo de situaciones de presión me refiero a la sensación plena e intensa de ser el único responsable de lo que sucede en ese momento en la pista y en su vida deportiva. Aún jugar torneos por una clasificación nacional, representar a tu país, recibir premios y publicidad, es ser “un pequeño profesional”. Si bien aquí se plantean a los miedos y las presiones como cargas o frenos más que como impulsos, el desafío será transformarlos en metas motivacionales para que no les “pese” vestir esa camiseta y representar a los equipos que defienden, estando sueltos y dando su máximo potencial, más aún si se trata de Selecciones que acarrearán las miradas del país del que el deportista es oriundo.

El caso de Messi y la Selección Argentina

En los últimos años se produjo uno de los ejemplos más notorios acerca del exceso de presiones para una Selección (más las figuras que la componen) y la dificultad para saber controlarlas, canalizarlas y convertirlas en energía positiva. Argentina, con el mejor futbolista del mundo en sus filas, disputó tres finales en años consecutivos, entre 2014 y 2016, con momentos de muy buen juego y resultados

destacados a lo largo de los torneos. Sin embargo, no sólo terminó viendo a su rival de turno levantando la Copa las tres veces, sino que en un total de 360 minutos (sí, seis horas en total) no pudo marcar ni siquiera un gol, aún contando con claras chances de peligro en el arco de enfrente. Sólo recibió uno (el tanto de Gotze en el Maracanã, en tiempo suplementario, que le dio el título mundial a Alemania), pero tampoco en los penales (dos veces ante Chile por Copa América) logró cortar una sequía que ya supera los 23 años sin festejos oficiales.

Las constelaciones psicológicas que se ponen en juego en una final son apasionantes. A saber:

1. Sólo llegan dos equipos, lo cual refleja un enorme mérito para ambos.
2. No cualquiera juega bien y suelto en un match decisivo.
3. No cualquiera rinde en su Selección igual que en su club, ya que suele “pesar más” representar al país debido al arraigo y al sentido de pertenencia.
4. Los antecedentes no implican una carga por sí solos, pero si no se los trabajan y enfrentan, se pueden volver contraproducentes.
5. Un jugador solo no te salva. Menos cuando existen rivales tan aceptados colectivamente.

No sólo Gonzalo Higuaín, otro gran jugador de la elite internacional, padeció la presión de cargar con penas propias y ajenas, errando en el momento decisivo de la Copa América Centenario disputada en Estados Unidos un mano a mano frente al arquero, al igual que en las dos finales anteriores. En la última definición desde los 12 pasos también Messi sintió esa misma presión y falló su penal, sumado a la siempre importante cuota de azar en este tipo de acciones que tampoco lo acompañó. ¿Qué podía pesar sobre su espalda, que luego lo llevó al punto extremo de sentir que la Selección no era para él y que debía renunciar a ella?

1. Las críticas crueles y despiadadas que recibió luego de la derrota en 2015, en Chile contra el local. Ya en ese momento pensó en dejar la camiseta albiceleste.

2. El caos que es la Asociación del Fútbol Argentino. Él lo manifestó tras la victoria en la semifinal, a pesar de ser de perfil bajo y antipolémico: “;Después de la final voy a decir todo lo que pienso y lo que siento!”.
3. El penal errado: ser el mejor del mundo no es condición necesaria para convertir. En otras definiciones, siempre había pateado primero y había anotado (Holanda en el Mundial, Colombia y Chile en Copa América 2015). Esta vez falló. Qué lo conociera Claudio Bravo, el arquero rival, ¿lo condicionó? Es humano.
4. La enorme frustración de no haber podido levantar la copa que el visualizaba de una vez por todas en sus manos. Jugó un gran torneo y una buena final. Pensaba que esta vez se cortaba.
5. La enorme presión externa (sociedad muy exitista) e interna que significa ser el número 1. El costo de ser el mejor. Todos los ojos están sobre vos. Y el reverso: cuando te encontrás en la cima, muchos quieren verte estrellado.

Si en la final disputada en New Jersey el equipo lograba sacar-se tantas mochilas pesadas y manejar la ansiedad de querer darle una alegría a la gente, además de la influencia de lo técnico-táctico-físico, el logro estaba más cercano. No pudo lograrlo. Sin un trabajo de entrenamiento mental planificado a mediano y largo plazo con un psicólogo del deporte probablemente sea más difícil. Alemania tiene psicólogo deportivo hace 12 años y mal no le va. Las variables de control de miedos (a equivocarse, a fallar, a no dar lo que se espera de él), el control de presiones, la toma de decisiones, la focalización de la atención, la capacidad de resiliencia, la cohesión grupal, la comunicación, todo eso se puede mejorar con herramientas que brinda esta especialidad. Lamentablemente, el contador de años sin trofeos sigue aumentando y no queda otra para los protagonistas que enfrentarlo. Cuanto más se exploten las distintas armas que posean a mano sus líderes (dentro y fuera de la cancha), el objetivo de romper el círculo vicioso estará más cerca.

El cierre: Haka y Whakatauki

En su libro *Legado: 15 lecciones sobre liderazgo*, el autor James Kerr ofrece una serie de vivencias y reflexiones encuadrado en la experiencia de los All Blacks como mejor equipo de la historia del rugby. Ya es conocida que una de las tradiciones del conjunto neocelandés emula una vieja danza maorí antes del inicio de cada partido, ubicándose frente a los 15 jugadores rivales. Allí se observa un claro intento de intimidación, más allá de lo que signifique para cada uno realizar esa representación. Seguro que internamente hacia el grupo también unifique criterios comunes y genere sentido de pertenencia. El punto es que lo conocido como Haka en verdad posee un nombre más largo, porque de por sí toda danza maorí es un Haka distinto. En estos casos, el más tradicional de los All Blacks se llama “Haka Ka Mate”. Desde 2005, también utilizan otra versión cuyo nombre es “Haka Kapa O Pango”.

Lo que aquí se busca compartir a continuación son distintos “whakatauki”. Es decir, proverbios que fueron extraídos de diversos hakas y que James Kerr pone a disposición de todos sus lectores en su obra. Varios de ellos se toman para cerrar este libro, demostrando que la importancia del liderazgo se ha mantenido en el tiempo más allá de las costumbres, las sociedades, las épocas y las creencias. Los autores de este libro esperamos que también pueda servirles para consolidar algunas de todas las ideas transmitidas desde el primer hasta el último capítulo.

Whakatauki

Sé un líder, no un seguidor.

Cualquier éxito no debe atribuirse sólo a mí;
fue trabajo de todos.

Deja que otro alabe tus virtudes.

Que sigan las preguntas; la habilidad de una persona
está en hacer preguntas.

La *kúmara* (batata) no necesita decir
cuán dulce es.

Cuando se lo sacude con un palo, el *tuatara* emerge.
(Un problema se resuelve cuando se continúa encontrando
soluciones)

La persona de visión estrecha ve un horizonte estrecho,
la persona de visión amplia ve un horizonte amplio.
Únete a aquellos que pueden unir las secciones de una ca-
noa.

(Busca un líder capaz de reunir a las personas)
Recoge el buen alimento, desecha el que no sirve.
La primera etapa del aprendizaje es el silencio,
la segunda etapa es escuchar.

Un poco de agua por un hoyo pequeño
inunda la canoa.

Mantengámonos unidos, sin tironear el uno del otro.
Apúntale a la nube más alta, así, si se le erra,
le acertarás a la elevada montaña.

De la escucha sale el conocimiento;
del conocimiento, la comprensión;
de la comprensión, la sabiduría;
de la sabiduría, el bienestar.

Agrupar las ramas del manuka,
para que no se quiebren.

¿Cuál es el alimento del líder? Es el conocimiento.
Es la comunicación.

Crece y echa ramas por los días de tu mundo.

Al mismo tiempo que la espiral avanza,
también regresa.

Cuida la tierra. Cuida la gente. Avanza.

Epílogo

La sustancia secreta

Julián Gallo*

Con el tiempo llegué a trabajar o me vinculé como asesor o proveedor de empresas y organizaciones lideradas por toda clase de personas. Líderes obsesivos, paranoicos, magnánimos, mediocres, creyentes, ordenados, desordenados, intelectuales cultos, ignorantes, codiciosos, fanfarrones. En esos intercambios descubrí una cosa de manera empírica. Toda organización, de punta a punta, desde la arquitectura hasta las formas más profundas de relación entre sus miembros, siempre se parece al núcleo más hondo de la personalidad del líder. Ahora, con solo mirar una oficina, sus cuadros y el trato que tienen entre sí los integrantes de una organización, se me ocurre que puedo intuir cómo es su líder.

Hace unos años trabajé para una compañía importante cuyo líder es una persona muy católica, ensimismada y prolija. Su edificio de oficinas y sus fábricas son como él: silenciosas, despojadas, aburridas

* Julián Gallo es Director General de Bitbol.la. Director de contenido y estrategia en redes sociales del presidente Mauricio Macri. Director Creativo de Mendoza Post (www.mendoza-post.com). Consultor del diario *La Nación* de Argentina. Profesor en la Diplomatura en Periodismo y Gestión de Medios Digitales (DPGM), Universidad Austral + Grupo Perfil. Columnista del diario *La Nación* en el Suplemento *Ideas*. Miembro de la Academia Nacional de Periodismo.

como un monasterio; todos sus empleados se comportan en público con modales cautos como si fuesen curas o monjas (no exagero).

Mucho tiempo antes formé parte de otra empresa cuyo líder es un hombre particularmente inteligente, paranoico, desordenado, pragmático y con nula sensibilidad estética. Esa empresa es increíblemente parecida a él. El edificio principal, por ejemplo, es un laberinto arquitectónico donde se mezcla lo roto con lo nuevo, lo viejo y sucio con el bronce y la madera lustrada, la luz del sol está ausente en todas partes, abundan los claustros sin ventanas, las oficinas oscuras que parecen salas de interrogatorio, la fealdad, la oscuridad. En todos los puestos de esa empresa hay siempre un estado de disputa, porque de forma premeditada hay al menos dos personas que creen estar ahí para hacer lo mismo. Nadie tiene poder verdadero, todos se sienten amenazados. La disputa del poder territorial es la principal tarea mental de esta organización. Por lo cual, la paranoia se expande como un veneno hasta el último de sus miembros. La organización funciona bastante bien, es exitosa, pero resulta muy desagradable trabajar ahí. En tal ambiente prospera la mediocridad y se expulsa a la originalidad, a la que se la considera una frivolidad.

En un tiempo fui asesor de una gran compañía donde reinaba un miedo difuso, un miedo a contradecir un dogma que no estaba escrito en ninguna parte, pero que todos parecían poder recitar. No tuve la oportunidad de conocer a su líder, aunque el comportamiento de sus empleados anticipaba su retrato. Ese lugar me hizo muchas veces recordar el título del cuento de Sturgeon "El gemido de los perros apaleados"; sus empleados me parecían esos perros apaleados, aterrados de cualquier sombra, de cualquier movimiento fuera de lugar. ¡Qué monstruosidad sería su líder!

Desde hace un tiempo trabajo para distintos tipos de organizaciones que se parecen un poco a algunas de las que describo arriba. Sin embargo, una de ellas es completamente distinta a las demás. Por ejemplo, en esta organización anómala raramente alguien da órdenes directas, más bien se las expresa como preguntas. A la hora de evaluar la tarea de alguien no se pone el foco sobre los errores sino sobre los aciertos. Es común compartir las dudas sin mostrar debilidad. Al revés de lo que ocurre en organizaciones muy

competitivas, en esta no se alienta el brillo individual, sino que se prefiere el éxito colectivo. Nunca está ausente la severidad de los objetivos, pero sí la severidad en el trato. Es una experiencia rarísima, una gran enseñanza. Pude comprobar con mis propios ojos que la gente funciona mucho mejor así. Convivo con un clima distendido, en el que todos trabajan con un alto compromiso. Procuran dar lo mejor, se sienten parte de algo, están cómodos, seguros. Con el tiempo tuve la oportunidad de conocer personalmente a su líder en acción, trabajando con sus colaboradores más íntimos. Su trato es idéntico al que prospera en toda la organización: horizontal, abierto, espontáneo y respetuoso.

La experiencia de conocer distintos líderes y la posibilidad de ver las consecuencias de esos liderazgos me hace pensar que aquel que lidera algo debe reflexionar seriamente sobre su identidad verdadera, porque cuanto más grande sea su poder, sus virtudes y sus defectos más se filtrarán en cada espacio, en cada escritorio, en cada cuadro en la pared, en las conversaciones de la oficina, en las decisiones de los gerentes, en la felicidad e infelicidad de sus colaboradores. Estoy convencido de que cuanto mejor persona sea ese líder, mejores serán sus resultados. Sé que la historia del mundo está llena de matones y líderes crueles que alcanzaron el éxito, pero nunca sabremos qué tanto más grande podrían haber sido sus triunfos de haber sido mejores personas. Deberíamos entender que esos ejemplos que nos vienen a la mente no alcanzaron el éxito por ser brutales y temidos: lo hicieron a pesar de ser eso.

Es común que un líder conduzca a los otros con miedo y obediencia, una electricidad maligna que puede crear una organización aliñada pero amarga y siempre amenazada en el tiempo. Sin embargo, otros pueden elegir un camino mejor, crear una alianza con los demás, desarrollar una imagen mental positiva en los otros, un deseo común, un sueño a su alrededor que despierte a su vez el sueño de todos. Solo un gran líder puede crear una sustancia secreta que guíe a todos con alegría hacia un mismo destino. Esa sustancia se llama entusiasmo. Como lo que sentí al leer este valioso libro.

Bibliografía

- ANTONELLI, F. Y SALVINI, A. (1982) *Psicología del deporte*. España. Editorial Miñón.
- BALAGUER, ISABEL (1994) *Entrenamiento psicológico en el deporte: principios y aplicaciones*. Buenos Aires. Albatros.
- BASS, W. D. (1985) *A comparison of leader behavior of elementary principals in the municipal separate, county, and consolidated schools districts in Mississippi*. Dissertation Abstracts International.
- BOILLOS GARCÍA, D. (2006) *La mentalización en el fútbol moderno. Guía práctica para entrenadores y futbolistas*. España. Biblioteca Nueva.
- BUCETA, J. M. (2004) *Estrategias psicológicas para entrenadores de deportistas jóvenes*. España. Dykinson.
- BURNS, J. M. (1978) *Leadership*. Nueva York. Harper & Collins Publisher.
- CARRON, A. (1981) *Social psychology of sport*. Estados Unidos. Mouvement Publications.
- CASTRO SOLANO, A. Y BENATUIL, D. (2008) *Concepciones contemporáneas de la inteligencia*. Buenos Aires. Lugar Editorial.
- CHAPPIUS, R. Y THOMAS, R. (1989) *El equipo deportivo*. España. Paidós Ibérica.
- DA SILVEIRA, J. Y DI BLASE, J. (2007) *El deporte: manual de ganadores. El triunfo está en la mente*. Montevideo, Uruguay. Planeta.
- DALLA VOLTA, A. (1974) *Dizionario di psicologia*. Italia. Giunti-Barbera.
- DAMASIO, A. (2005) *En busca de Spinoza*. España. Crítica.
- DIARIO CLARÍN (2012) *La tragedia de "Cabañas", el amigo de Tévez*. Obtenido de http://www.clarin.com/politicas/tragedia-Cabanas-amigo-Tevez_0_821917853.html
- FESTINGER, L.; SCHACTER, S. Y BACK, K. (1950) *Social pressures in informal groups: a study of human factors in housing*. Nueva York. Harper.
- GALLO, J. (2014) *50 ideas para los que tienen medios, trabajan en ellos, con ellos, para ellos o contra ellos*. Obtenido de <https://medium.com/@gallol/50-ideas-para-los-que-tienen-medios-trabajan-en-ellos-con-ellos-para-ellos-o-contra-ellos-22f356aeec80#.7pyqoi9yj>
- GALLO, J. (2014) *La droga de la audiencia*. Obtenido de <https://medium.com/@gallol/la-droga-de-la-audiencia-1483783a1b97#.bje7g1bol>
- GALLO, J. (2014) *La era de la atención*. Obtenido de <https://medium.com/@gallol/la-era-de-la-atencion-6faac527b8ea#.y5s25o3zm>
- GARCÍA MAS, A. (2003) "La psicología del fútbol", en *El psicólogo del deporte. Aseoramiento e intervención*. España. Editor Joaquín Dosil, Letras Universitarias.
- GARCÍA UCHA, F. (1996) *Las emociones del deporte*. Buenos Aires. Eudeba.

- GARDNER, H. (1993) *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples*. México. Fondo de Cultura Económica.
- GOLEMAN, D. (1995) *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires. Javier Vergara Editor.
- HENDERSON GROTBORG, E. (2006) *La resiliencia en el mundo de hoy*. España. Gedisa.
- HERNÁNDEZ BONNET, J. (2015) *El Método Pekerman*. Colombia. Planeta.
- HELSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.Y BECKHARD, R. (2007) *El líder del futuro*. Estados Unidos. The Drucker Foundation.
- HOUSE, R. J. (1977) "A 1976 theory of charismatic leadership". En J. G. Hunt & L.L. Larson (Eds.). *Leadership. The cutting edge*. Southern Illinois University Press.
- JORDAN, M. (1995) *Mi filosofía del triunfo*. México. Selector.
- KERR, J. (2014) *Legado. Qué nos enseñan los All Blacks sobre la empresa de vivir*. Buenos Aires. Club House.
- LAZARUS, R. Y FOLKMAN, S. (1984) *Stress, Appraisal and coping*. Nueva York. Springer.
- MARTENS, M. (1987) *Coaches guide to sport psychology*. Champaign Illinois. Human Kinetics.
- MONTERO, MARITZA (2004) *Introducción a la psicología comunitaria*. Buenos Aires. Paidós.
- MORILLA, M. Y PÉREZ, E. (2004) *Entrenamiento de la concentración y la atención en el fútbol*. España. Difusión Gráfica.
- MORIN, EDGAR (1999) *La cabeza bien puesta*. Buenos Aires. Nueva visión.
- OMAR, A. (2010) "Las organizaciones positivas". En *Fundamentos de Psicología positiva*. Buenos Aires. Paidós.
- PASCAL, B. (2003) *Pensamientos*. Buenos Aires. Editorial Del Cardo.
- RIBEIRO, L. (1998) *La magia de la comunicación*. México. Editorial Urano.
- ROFFÉ, M. (1998) *El psicólogo del deporte en el fútbol amateur*. Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd10/roffe10.htm>
- ROFFÉ, M. (1999) *Psicología del jugador de fútbol. Con la cabeza hecha pelota*. Buenos Aires. Lugar Editorial.
- ROFFÉ, M. (2003) *La preparación psicológica de la Selección Juvenil Argentina Sub 20*. Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd67/psfutbol.htm>
- ROFFÉ, M. (2004) *Cómo evaluar las presiones y miedos de los deportistas de Selección*. Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd72/presion.htm>
- ROFFÉ, M. (2009) *Evaluación psicodeportológica. 30 test psicométricos y proyectivos*. Buenos Aires. Lugar Editorial.
- ROFFÉ, M. (2009) *La importancia de los videos motivacionales*. Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd136/la-importancia-psicologica-de-los-videos-motivacionales.htm>
- ROFFÉ, M. (2009) *Preparación psicológica para el último triunfo de la Selección Argentina de fútbol en la altura de La Paz*. Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd131/preparacion-psicologica-futbol-en-la-altura.htm>
- ROFFÉ, M. (2011) *Cumplir un sueño, armar un verdadero equipo de trabajo*. Obtenido de <http://www.efdeportes.com/efd161/psicologia-deportiva-y-trabajo-social-en-futbol.htm>
- ROFFÉ, M. (2016) "La preparación psicológica de la Selección Nacional Absoluta de Colombia para el Mundial de Fútbol Brasil 2014". *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y el Ejercicio Físico*, 1.

- ROFFÉ, M. *Aprendiendo con Daniel Goleman en Buenos Aires*. Obtenido de http://www.marceloroffe.com/columnas/liderazgo_trabajo_equipo.pdf
- ROFFÉ, M. *El arte de saber delegar*. Obtenido de http://www.marceloroffe.com/columnas/arte_saber_delegar.pdf
- ROFFÉ, M. *Los miedos de los futbolistas*. Obtenido de http://www.marceloroffe.com/articulos/miedos_futbolistas.pdf
- ROFFÉ, M.; FENILI, A. Y GISCAFRÉ, N. (2003) *Mi hijo el campeón. Las presiones de los padres y el entorno*. Buenos Aires. Lugar Editorial.
- ROFFÉ, M. Y GARCÍA UCHA, F. (2005) *Alto Rendimiento. Psicología y Deporte*. Buenos Aires. Lugar Editorial.
- ROFFÉ, M. Y RIVAS, C. (2013) *El Partido Mental en 400 frases y 45 temas*. Buenos Aires. Lugar Editorial.
- ROFFÉ, M. Y RIVERA, S. (2014) *Entrenamiento mental en el fútbol moderno. Herramientas prácticas*. Buenos Aires. Librofutbol.com.
- RUDIK, P.A. (1974) *Psicología*. Moscú. Editorial Fiskultura y Sport.
- STOLKINER, A. (2004) "La psicología y las estrategias de abordaje interdisciplinario: reflexividad y sujetos en el campo de la investigación", en la publicación *La producción científica en psicología: ¿Qué y para qué investigamos?* Universidad Nacional de Rosario.
- VALDANO, J.; MATEO, J. (1999) *Liderazgo*. España. Aguilar.
- WAINSTEIN, M. (2000) *Intervenciones con individuos, parejas, familias y organizaciones*. Buenos Aires. Eudeba.
- WEINBERG, R. Y GOULD, D. (1996) *Fundamentos de Psicología del deporte y el ejercicio físico*. España, Ariel Psicología.
- WHEATLEY, M. (1992). *Leadership and the new science*. Estados Unidos. Kindle Edition.