

Fortaleza Mental para Técnicos y Jugadores

Lic. Juan Pablo Favero

Cuando uno busca “fortaleza mental” por internet, aparece una gran variedad de información. Se han publicado muchos libros y artículos en varios idiomas, y, en muchas conferencias, se expone la importancia que este asunto tiene para el rendimiento atlético. Sin embargo, casi todos éstos están dirigidos a los jugadores, dándole poca atención a la importancia que tiene para los técnicos como líderes de un equipo.

La combinación entre mis quince años como entrenador de fútbol y mis diez años de estudio y aplicación de la psicología en el rendimiento deportivo, me ha permitido incorporar los principios psicológicos de manera única. La estructura de este artículo es basada en la información que aprendí en el curso de técnicos de la Federación de Estados Unidos de Fútbol (USSF) hace varios años. Mis jugadores han servido de conejillos de India e historias de éxito. Por lo tanto, el enfoque de este artículo es exponer esta información de la forma más práctica posible, traduciendo teorías a herramientas que son aplicables en la cancha y en el vestuario.

Si uno analiza las cualidades de los atletas de alto rendimiento que poseen fortaleza mental, se puede observar que éstas son las mismas cualidades necesarias para que el técnico lleve sus jugadores al éxito.

Las siete cualidades que comparten los profesionales de alto rendimiento son:

1. El deseo de triunfar
2. Una mente/ actitud positiva ante los desafíos y la presión
3. Una mentalidad enfocada en controlar lo “controlable”
4. Un alto nivel de compromiso – con una actitud ecuánime
5. Un alto nivel de confianza en si mismo y en el equipo
6. La prioridad en un buen proceso
7. La comunicación verbal y corporal positiva

Tener el ***deseo de triunfar*** es probablemente la más obvia de estas características, pero, como líder, es sumamente importante comunicar con claridad a los jugadores que uno sabe qué rumbo tomará y cómo lo hará. Esta claridad ayuda a establecer la credibilidad necesaria para que el grupo se preste al liderazgo del técnico.

Algunas formas prácticas de realizar esto son:

- Proyectar una visión clara del destino a los jugadores y a los otros miembros vitales del equipo, como por ejemplo, los ayudantes de campo, los asistentes, los padres y las autoridades de la organización

- Guiar a los jugadores en la formulación de la *declaración de propósito (misión)*. Esto sirve como instrumento de guía y de compromiso para uno mismo y para los demás, brindando así, unidad en el propósito y fortalecimiento de la cohesión al equipo
- Guiar al equipo a establecer metas claras, específicas y altas pero alcanzables en el corto, mediano y largo plazo. Más importante aún, esto debe de ser acompañado por un proceso eficiente para que las metas sean alcanzadas (ver detalles más adelante)
- Un análisis DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades . Esta herramienta extraída del mundo empresarial, también puede ayudar a potenciar al equipo. Sugiero que se realice primero con el cuerpo técnico y después que el equipo lo haga solo
 - Muchos técnicos y líderes exitosos han descubierto el secreto de enfocarse en las cualidades positivas, pero también creo que es necesario trabajar con las debilidades que le impiden al jugador relucir sus fortalezas y así minimizar deficiencias.
 - El saber cuáles son las oportunidades y amenazas también sirve para poder planificar y tomar decisiones acerca del plantel, la formación y la táctica, etc.
- Los entrenamientos deben de ser eficientes, competitivos y desafiantes. Esto crea un mejor entorno para el aprendizaje y alimenta la naturaleza competitiva de los atletas y del equipo, mientras que reduce el posible aburrimiento y/o la complacencia.
- Invertir en y crear líderes dentro del equipo. Esto aumenta la posibilidad de que el equipo alcance el éxito. También le da a los jugadores un sentido saludable de responsabilidad compartida por el equipo y reduce la actitud negativa de autoritarismo.
- Finalmente, asegurarse de reforzar los pequeños pasos a lo largo del proceso. Las palabras que reafirman, ayudan a forjar un ambiente positivo y crean el impulso necesario para alcanzar las metas. Hay que cuidarse de no caer en la trampa del falso elogio, ya que, aunque inicialmente aparenta ser beneficioso, es, al final, contraproducente.

Generalmente, aquellos que tienen una actitud positiva tienen más éxito que aquellos que son pesimistas por naturaleza. La cualidad que tienen en común los atletas y técnicos exitosos es ***eligir permanecer positivos ante los desafíos y la presión***. Cualquiera puede permanecer positivo cuando las cosas salen bien, pero aquellos que poseen fortaleza mental optan por permanecer positivos mientras atraviesan los desafíos más duros.

Estas son algunas formas prácticas para tener esta mentalidad:

- Ya que toda competencia es una constante presentación de problemas y retos, una clave para mantenerse positivo es prepararse bien. La buena preparación y un buen proceso le ayuda a los atletas creer que pueden tener éxito aún cuando las cosas no se desarrollan de la forma deseada. La buena

preparación también le permite al atleta tener la libertad de tener la misma flexibilidad que tiene un bambú bajo presión: doblarse sin quebrar. El trabajo del técnico es asegurarse que el equipo esté y se sienta bien preparado.

- Nuestras reacciones como líderes son ejemplos que los atletas seguirán. Aunque al inicio una reacción negativa no es necesariamente mala, la clave se encuentra en cuán rápidamente nos recuperamos, o sea, el “tiempo crítico de reacción” (TCR). Por ejemplo, si nos meten un gol, aunque es normal que nos disguste o decepcione, no podemos permanecer mucho tiempo en este estado emocional ya que tenemos un trabajo por delante y un ejemplo que dar. También debemos ser conscientes de nuestra comunicación en estos momentos.
- Como técnicos también debemos darnos cuenta de la presión que los jugadores se imponen en ellos mismos y la que le ejercen sus familiares y los hinchas. Los buenos técnicos saben como potenciarla, sabiendo cuándo y como es mejor reducir o aumentar los niveles.
- Si el técnico puede llevar a cabo entrenamientos desafiantes cuyas actividades y juego les exigen más a los jugadores que el propio entrenador, conseguirá que el jugador le guste el desafío que significa una ardua competencia.
- Finalmente, cómo reacciona el técnico ante el resultado al final del partido es también sumamente importante. Cómo se manejan la derrota y los problemas como, por ejemplo, las lesiones, o también la victoria y el éxito, crea el marco de reacción de los jugadores.

Poner nuestra atención y esfuerzos sola y exclusivamente en **controlar y enfocarse en lo “controlable”** no es una clave solo para tener éxito en el deporte si no también en la vida. El tiempo, la energía y la atención que tenemos a nuestro alcance tal vez sean los recursos más importantes, por lo tanto, no tiene sentido desperdiciarlos en aquello que no podemos cambiar. Tony Di Cicco, técnico campeón del mundo con Estados Unidos, dice que “los jugadores seguros se enfocan en lo que pueden hacer y no se preocupan por lo que no pueden hacer”. Creo que esto también es válido para los técnicos.

Algunas maneras de lograr esto son:

- Dirigir y enfocar la atención y la comunicación de los jugadores en aquello que realmente se puede influenciar. En vez de gastar la energía hablando de cosas que no pueden ser cambiadas y que consecuentemente aumentan la ansiedad, dirigir la energía a aquello que puede ser afectado. Las palabras que salen de nuestras bocas son un reflejo de nuestros pensamientos. Si logramos ayudar a que los jugadores cambien la dirección de su comunicación, también afectamos el rumbo de sus pensamientos.
- Algunas de las cosas que podemos alentar a que piensen los jugadores son la preparación, la comunicación, el esfuerzo, la actitud, la concentración y el dar su mejor rendimiento entre otras.

- Los técnicos tienen que tomar la precaución de no cambiar drásticamente sus acciones y mostrar en público sus emociones de partido en partido. Son muchos los técnicos que se dejan llevar por su propia ansiedad, miedos o preocupaciones, y afectan al jugador al actuar y comunicarse de forma diferente, dependiendo del rival o de la situación dentro del mismo partido (ganando o perdiendo, o el tiempo que resta del partido). Creo que los técnicos tienen que ser grandes actores o actrices, y saber cómo esconder sus emociones cuando éstas pueden ser dañinas para el equipo y actuar de una manera que ayude al equipo. La mayoría de los jugadores responden mejor a un liderazgo ecuánime en vez de uno rocoso.
- Por último, la comunicación también debe de ser dirigida a aquello que podemos cambiar. Esto sirve como imán para la atención y la energía de los jugadores. En lo posible, debemos proteger a los jugadores de los factores negativos e incontrolables - no prestarles atención en público, aunque en lo posible, encontrar soluciones en privado.

Los atletas y los técnicos más exitosos han aprendido el secreto de mantener un equilibrio saludable entre el compromiso de rendir en el más alto nivel de excelencia, y tener actividades en sus vidas personales para permanecer centrados. Aquellos que no encuentran este equilibrio se arriesgan a terminar en dos situaciones: “reventarse” y quedarse atrapados en el perfeccionismo. Los que han encontrado el punto medio han aprendido que, a veces, menos es mejor, y que tomarse el descanso físico y mental en los momentos justos los ayuda a tener un mejor rendimiento.

Algunas sugerencias para lograr un ***alto nivel de compromiso con una actitud ecuánime*** son:

- Exigirse más a uno mismo que lo que los demás exigen. Debemos enseñar lo mismo a los jugadores. De hecho, esto también ayuda a aumentar la confianza en uno mismo.
- Una de las maneras más fáciles de lograr este equilibrio es incorporar transiciones entrando y saliendo del escenario de alto rendimiento. Usar el vestuario, no solo como un lugar para cambiarse de ropa, si no, más importante aún, para cambiar el estado mental. De ciudadano a atleta de élite, y viceversa. De la misma forma que los jugadores no deben dejar que sus problemas personales afecten su rendimiento deportivo, tampoco deben dejar que el deporte afecte la vida personal. Como técnicos, debemos implementar este mismo proceso.
- Debemos guiar al equipo a tener una misión diaria. Tener objetivos o metas claras y específicas en cada entrenamiento le ayuda al jugador a conocer las expectativas y a darle un sentido de logro al final de un buen día de trabajo. Alentar a que los atletas tengan metas personales que estén en la misma sintonía que las metas del equipo para ponerlas en práctica en cada entrenamiento.

- El principio de disfrutar los resultados durante un buen momento también es importante. A veces, un día extra de descanso puede dar más fruto que un día más de entrenamiento. Esta misma técnica también puede ser aplicada cuando las cosas no están saliendo bien. A veces un descanso para darle un aire al grupo sirve para recargar energía física y emocional. La clave está en conocer muy bien el grupo, y en saber discernir qué puede funcionar mejor para el equipo en ese momento específico.

Un ***alto nivel de confianza en uno mismo y el equipo*** es otra característica importante que comparten los jugadores y los técnicos exitosos. Como la confianza es una opción, y ya que tiene que existir antes de que se vea el verdadero éxito, hace que ésta sea un elemento vital. Obviamente, una vez que se alcanza el éxito, aumenta la confianza, pero, los buenos técnicos deben dar herramientas a los jugadores para aumentar la confianza en si mismos.

Estas son algunas ideas para poner en acción:

- Es importante mantener esta convicción aún cuando el atleta o el equipo está jugando mal. Como técnico es importante darse cuenta que la comunicación, y especialmente, el lenguaje corporal transmiten un mensaje importante a los jugadores.
- Ayudar a que los jugadores tengan la mente en el momento presente. El pasado ya pasó, por lo tanto, no se puede hacer nada al respecto. El futuro puede ser afectado dependiendo del rendimiento del momento presente. El renombrado técnico de baloncesto de la Universidad de Duke, Coach K, habla sobre la mentalidad de la “próximo jugada,” la cual le ha ayudado a sus atletas de la misma manera.
- Los técnicos y los atletas deben tener una actitud “jamás me rendiré”. Un equipo pierde el partido en el exacto momento en el que cree que perdió el partido, sin importar quién es el rival, cuánto tiempo le resta al partido, o el propio resultado. La única verdad es la realidad creada por los pensamientos individuales y colectivos.
- Algunos métodos que ayudan a construir y aumentar el nivel de confianza en los atletas son: enseñarles a no ser afectados por la opinión de los demás, enfocarse en las pequeñas victorias o éxitos y recompensarlos, facilitar el éxito de los jugadores y del equipo, definir claramente el rol de los jugadores, ayudarlos a encontrar maneras de agregar valor al grupo dentro y fuera de la cancha, y ayudarlos a crear *afirmaciones*.

Por intuición o experiencia, la gente exitosa sabe la importancia que tiene el tener metas y objetivos altos. Esto ayuda a alcanzar grandes cosas, pero quizás, más importante aún, es tener ***la prioridad en un buen proceso*** para poder llevar a cabo los objetivos:

- Los mismos principios que se usan para establecer buenas metas pueden ser usados también para ayudar al equipo desarrollar un buen proceso. Llevar a

cabo estas dos actividades junto con el equipo ayuda a que se sientan dueños del proceso, creando un entorno de responsabilidad individual y grupal.

- Un buen proceso también le ayuda al técnico hacer que sus jugadores asuman responsabilidad de su propio rendimiento, ya que esta fue una meta identificada en conjunto. En vez de hacer que esto sea un estándar subjetivo del técnico, hace que la crítica sea más fácil de ser aceptada. También puede ser usada para pedir que el grupo evalúe la situación, dándole lugar a una auto-crítica constructiva.
- Por último, es importante que una vez que se haya establecido un buen proceso, uno sea consistente y lo mantenga, incluso cuando las cosas no están saliendo de forma deseada. Todo buen proceso incluye la flexibilidad de hacer los ajustes necesarios a lo largo de la trayectoria, pero cambiar demasiado el cómo uno hace las cosas y las expectativas puede confundir y perjudicar el rendimiento del equipo.
 - Una vez finalizada la temporada o al inicio de un proyecto se puede modificar el proceso. Se extrae de las experiencias vividas, agregando procesos nuevos o mejorados, teniendo en cuenta los cambios dentro de los miembros del equipo, pero siempre teniendo en cuenta las metas y objetivos y al inicio de una nueva temporada.

El último principio ya fue presentado en muchas de las otras cualidades, pero es lo primero y lo más fácil que uno puede cambiar como técnico – la **comunicación positiva**. Ya que el 90% de un mensaje es transmitido de forma no-verbal (lenguaje corporal), y para-verbal (pautas y entonación), el mensaje no verbal es 16 veces más poderoso que el mensaje hablado. Por ende, no solo es importante lo que decimos con palabras, sino también lo que transmite la entonación y el cuerpo. Ya que esta es la herramienta más importante a nuestro alcance como líderes, cuando se invierte tiempo y atención en ello, se consiguen resultados inmediatos en el trabajo y en el equipo.

Estas son algunas cosas prácticas que se pueden hacer para mejorar:

- Tener una apariencia profesional y ayudar a que los jugadores también se vean profesionales, para así mostrar seriedad por el trabajo.
- Mantener un lenguaje corporal positivo aún cuando el equipo está jugando mal o perdiendo.
- Algunas técnicas mentales que le sirven a los jugadores le sirven también a los técnicos:
 - Eliminar los pensamientos negativos usando técnicas para detenerlos y reemplazarlos por pensamientos positivos. Por ejemplo, si uno piensa que el equipo puede perder el partido, detenga ese pensamiento y encuentre razones que le hagan creer que su equipo ganará. Recuerde que las palabras que salgan de su boca seguirán naturalmente los pensamientos de la cabeza.
 - Recuerde la importancia de tener control sobre las emociones y no dejar que las emociones lo controlen a uno. Usar técnicas simples de

- relajación como la respiración profunda pueden ayudar a tener la claridad necesaria para tomar decisiones en los momentos cruciales.
- Pida que alguien lo filme mientras está entrenando o dirigiendo el equipo y mírelo de forma objetiva. Se sorprenderá con lo que verá y le dará una idea de lo que los jugadores ven.
 - Por último, estas son algunas sugerencias para mejorar la calidad de la comunicación verbal:
 - Sea honesto, pero genuinamente positivo en el uso de las palabras.
 - Pase a usar pronombres “equipo-céntricos” en vez de “ego-céntricos”: “nosotros” en vez de “yo”, “nuestro” en vez de “mío”.
 - Reemplace las palabras negativas o débiles por palabras positivas, poderosas, convincentes: “confío” en vez de “espero”, “haremos” en vez de “podríamos”, y “definitivamente” en vez de “tal vez”
 - También cambie dichos negativos a positivos. Por ejemplo “no podemos perder” transmite un mensaje pesimista y predispone al equipo a pensar en las consecuencias negativas del fracaso. En vez, use “hay que jugar a ganar con confianza y determinación”. Otro ejemplo es cambiar “que no nos metan gol” a “la prioridad es mantener nuestro arco en cero”.
 - Para ser consistente, también use frases que reflejen la orientación al proceso y no solamente al resultado. En vez de decir “hoy tenemos que ganar” use las mismas palabras dentro del proceso establecido con adjetivos positivos: “hoy tenemos que defender con compromiso y esfuerzo, y atacar con mucha dinámica y creatividad, maximizando nuestras oportunidades de gol”.
 - No use la palabra “pero” ya que ésta niega todo lo fue dicho anteriormente.
 - Tenga cuidado con gritar.
 - Sea cauteloso con la comunicación con sus asistentes, especialmente cerca del banco.
 - Tenga como regla no hablar con un jugador acerca de otros jugadores. Si esta conversación es negativa le llegará indudablemente al jugador criticado. Si es positiva, hay que tener cuidado de que el jugador no se sienta comparado o que piense que el técnico tiene favoritos.
 - Ser vulnerable y admitir sus errores no lo hace débil. Al contrario, le dan más credibilidad y la autoridad necesaria para ser un líder.

Ser un técnico y líder con “fortaleza mental” es algo que todos podemos lograr con un poco de esfuerzo y deseo. Tal vez usted ya posea una o todas estas características, aún así, siempre pueden ser mejoradas. Por lo tanto, haga ésta una de sus prioridades, para que usted y su equipo vean un impacto inmediato y positivo.

BIBLIOGRAFÍA

- DiCiccio, Tony y Hacker, Colleen. "Catch Them Being Good" . Penguin Books, 2002
- Dorrance, Anson "The Vision of a Champion". Sleeping Bear Press, 2002
- Loehr, James "The New Toughness Training for Sports". Penguin Group, 1995
- Lynch, Jerry "Creative Coaching". Human Kinetics, 2001
- Krzyzewski, Mike. "Five-Point Play". Warner Books, 2001
- Smith, Deran y Bell, Gerald. "The Carolina Way. Leadership Lessons From a Life in Coaching" . The Penguin Press, 2004
- Sugarman, Karlene "Wining the Mental Way". Step Up Publishing, 1999
- Varios autores "USSF National B Coaching Candidate Workbook". United States Soccer Federation, 2000.