



Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico

www.revistapsicologiaaplicadadeporteyejercicio.org



La mirada del psicólogo: 21 años de experiencia en el Athletic Club de Bilbao

María Ruiz de Oña

Psicóloga en Aspire Academy, Qatar

RESUMEN: El objetivo del presente artículo es exponer los 21 años de experiencia que he desarrollado como psicóloga en el Athletic Club de Bilbao, proyecto que se ha ido construyendo para un club con una filosofía particular, donde no juegan jugadores extranjeros, la mayoría de los jugadores del primer equipo provienen de la cantera y el jugador representa el máximo valor del club, siendo este el único que puede hacer competitivo a la entidad. Se trabaja en un proceso de formación donde se propicie un jugador activo, pensante y responsable, que participe de su aprendizaje y sea protagonista de su desarrollo. Esto implica un cambio de rol en los técnicos, incluidos los psicólogos, quienes pasan a ser facilitadores, dinamizadores de contextos óptimos de aprendizaje y rendimiento. Desde una perspectiva humanista, el pilar de esta propuesta está orientada al desarrollo profesional de los técnicos como medio para la formación de jugadores conscientes, autónomos y maduros, claves de un jugador competitivo.

PALABRAS CLAVES: Psicología Humanista, potencialidad y aprendizaje.

The look of the psychologist: 21 years of experience at Athletic Club of Bilbao

ABSTRACT: The objective of this article is to discuss the 21 years of my experience as psychologist at Athletic Club de Bilbao, a project that has been built for a club with a particular philosophy where foreign players do not play. Most players in the first team come from the quarry, and players represent the maximum value of the club and are the only ones who can make the team competitive. We work in a training process aimed at promoting active, thinking and responsible players who participate in their learning and are the protagonists of their development. This implies a change in the role of technicians, including psychologists, who become facilitators energizing optimal learning and performance contexts. From a humanist perspective, this proposal is essentially aimed at the professional development of technicians as a means for training conscious, autonomous and mature players, all of them key characteristics of a competitive player.

KEYWORDS: Humanistic Psychology, potentiality and learning.

O olhar do psicólogo: 21 anos de experiência no Athletic Club de Bilbao

RESUMO: O objetivo deste artigo é expor os 21 anos de experiência que desenvolvi como psicóloga no Athletic Club de Bilbao, um projeto que foi construído para um clube com uma filosofia particular, onde não jogam jogadores estrangeiros, a maioria dos jogadores da equipa principal vem da academia e o jogador representa o valor máximo do clube, sendo este o único que pode tornar a entidade competitiva. Trabalhamos num processo de treino onde se pretende formar um jogador ativo, pensante e responsável, que participa da sua aprendizagem e é o protagonista do seu desenvolvimento. Isto implica uma mudança do papel dos técnicos, incluindo os psicólogos, que se tornam facilitadores, dinamizadores de contextos ideais de aprendizagem e desempenho. Do ponto de vista humanista, o pilar desta proposta está orientado para o desenvolvimento profissional dos técnicos como meio para a formação de jogadores conscientes, autónomos e maduros, chaves para um jogador competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Psicología humanista, potencialidade e aprendizagem.

Artículo recibido: 16/01/2018 | Artículo aceptado: 04/04/2018

La correspondencia sobre este artículo debe enviarse a la autora a Bizkerre, 16 – 2º B, 48991 Getxo (Bizkaia). Email: marop70@hotmail.com



Este es un artículo Open Access bajo la licencia <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

En 1995, empecé mi andadura en el Athletic Club de Bilbao, en Lezama. El que era director deportivo de aquella época, José Maráa Amorortu, se acercó a la Universidad de Deusto de Bilbao para iniciar un convenio de colaboración. A tres psicólogos/as que habíamos estudiado en dicha universidad, se nos ofreció la posibilidad de formar parte de dicho proyecto. Nos propuso empezar a trabajar con las categorías cadetes (14-15 años) porque percibían que era la categoría donde empezaba a ver más ansiedad competitiva, los jugadores abandonaban sus estudios, etc. A la vez que se trabajaba con los jugadores ofreciéndoles programas formativos en habilidades psicológicas (motivación, concentración, etc.), se hacía reuniones con los padres una vez al mes (p ej., definiendo el rol y funciones como padres) y se trabajaba en el día a día con los entrenadores (p. ej., comunicación y manejo de refuerzos y castigos).

El siguiente paso tuvo más que ver con gestionar el tiempo y el espacio para trabajar con los psicólogos. Se empezó a trabajar dos tardes a la semana. Nos reuníamos con el jugador después del entrenamiento, durante su tiempo de estudio (tenían una hora y media hasta coger el autobús) alternando estudios y psicología. Mientras unos hacían los deberes otros estaban con nosotras y viceversa.

Con el tiempo, el trabajo se fue ampliando a los juveniles, equipos de 3^a y 2^a División. Cuatro años después, el Club contrató a dos psicólogos estableciéndose así el Departamento de Psicología del Athletic. Con el tiempo y por diversos motivos el Departamento de Psicología acabó formado por un solo profesional.

El primer paso era integrar la figura del psicólogo en el día a día. Sin un referente claro por mi parte en esas épocas (año 1997), en ese momento recurrí a lo que había oído en algunos congresos o leído en algún libro (Buceta, 1998; Williams, 1991): ir vestido de chándal nos formamos en temas de fútbol, no quitar la autoridad al entrenador y por supuesto crear relaciones de confianza. De esta forma se comenzó a trabajar. Se hacían sesiones con los jugadores donde se trabajaba la concentración, el afrontamiento de los errores, los pensamientos negativos, relajación, visualización, etc. (Cox, 2008). Sin embargo, todo esto se quedaba en lo técnico, en píldoras motivadoras o "salvadoras" a veces.

El trabajo con el jugador era de apoyo emocional... y al final el jugador venía a descargar todas sus quejas sobre el entrenador, y se le animaba y asesoraba. El jugador se posicionaba en ocasiones en papel de víctima, lo que llevaba en muchas ocasiones un freno en su desarrollo. Por otro lado, el entrenador también tomaba una postura pasiva esperando a que el jugador se "curase". De esta forma, la figura del psicólogo pasaba a ser "el salvador", pa-

dre, consejero de los jugadores. En este proceso, existía un intercambio de atribuciones de responsabilidad donde el problema para el entrenador eran los jugadores, y los problemas para los jugadores era el entrenador.

De esta forma se estaba construyendo una manera de trabajar desde el jugador que tiene un problema, donde habitualmente el entrenador ya te daba el diagnóstico: "falta de confianza, miedo, problemas en casa". Desde el departamento, como psicólogos, nuestra función es solucionar estos problemas. Sin embargo, esto pronto dejó de funcionar y no sé si llegó a funcionar alguna vez. Lógicamente, esta situación no resuelta sólo llevaba a un deterioro de la situación, haciendo inviable una solución viable y eficaz.

¿Cómo romper ese patrón y adentrarse en el mundo del entrenador y de los contextos que genera?. El entrenador es la persona que más influye en el jugador (García-Naveira y Jerez, 2012). Los entrenadores, en general, trabajan muchas horas, están bajo continua evaluación, no pueden mostrar debilidad, lo tienen que saber todo y si no consiguen resultados les echan... ¿quién era yo para darles una charla sobre que es la motivación, o un consejo sobre... o proponerles trabajar sesiones de concentración con los jugadores?; ¿Quién era yo para "cambiarles", según los estudios que en Psicología se hace de las competencias de un entrenador con éxito, o según los cuestionarios que los jugadores responden sobre el entrenador ideal?. Me di cuenta que, sí, llevaba chándal, pero todavía no estaba integrada, ni yo ni la Psicología tenía lugar.

Para integrar algo hay que comprenderlo y eso implica vaciarse y dejar espacio a otras nuevas experiencias (García-Naveira y Ruiz-Barquín, 2014). Así, que dejé de leer libros y artículos de Psicología del Deporte, y me dedique a escuchar. Y no es que antes no escuchara, sí, sí escuchaba, pero lo hacia el chándal, los libros de Psicología, las teorías, lo que debe ser, etc. Esta situación en la que me encontraba era novedosa y desconcertante: yo frente a algo que no sabía como hacer, sin respuestas, ni técnicas psicológicas que escondiesen mi no saber, mi vulnerabilidad... así que me tiré al barro, escuchando a los entrenadores informalmente sin reuniones, ni charlas... en su medio, en el momento que ellos querían. Me di cuenta de la necesidad que tenían de ser escuchados, y que a pesar de estar rodeados de otros entrenadores, la soledad interna que sentían. Me acuerdo que subía corriendo al despacho a buscar maneras de llegar a esa intimidad, a esa soledad... alguna pista que pudiera abrirnos la posibilidad de seguir hablando... pocas veces les daba una solución, más que nada porque no la tenía, y eso me vino bien porque los dos estábamos trabajando desde nuestra vulnerabilidad. A veces me venía

una pregunta o un *insight* que parecía que abría un espacio de reflexión en el entrenador o algo así.

Con el tiempo casi no me sentaba en el despacho, la verdad es que tampoco tenía... estaba todo el día en su espacio, en silencio, mirando y mirándoles pero sin ninguna intención... era más bien estar a ver que ocurre... Sí, es cierto que no era fácil, a veces me iba a casa con la sensación de no haber hecho nada. Sin embargo, tengo que decir que tuve la suerte de encontrarme entrenadores con mucha inquietud e inconformismo con lo que estaban haciendo, y sobretodo tuvieron la capacidad de ver lo mismo en mí. Siempre les agradeceré que me dieran el permiso de dejar que entrara en sus mundos.

Lo que tuve claro con el tiempo es que la primera que tuvo que hacer un movimiento para aprender todo ese mundo era yo. Solté aquello que a mí daba seguridad, "saber de algo en este caso de Psicología" pero, que para otros parecía ser una amenaza. Así que tan solo yo misma con mi inquietud e inconformismo empecé a trabajar, más desde la perspectiva del *coaching*, el estar presente, generar espacios de reflexión, preguntar, escuchar, buscar la respuesta en el otro, etc. (García-Naveira, 2013; García-Naveira, 2016; García-Naveira, García-Más, Ruiz-Barquín y Cantón, 2017).

Partiendo desde esta perspectiva, a continuación describiré las diferentes etapas que he vivido en mi trabajo durante los 21 años que he estado en el club, haciendo referencia a lo más destacable de mi labor en cada una de ellas.

Inicios (1995-2001)

Paralelamente a mi proceso de aprendizaje y adaptación al club, después de los éxitos deportivos del primer equipo de principios de los años ochenta, se vivió una decadencia deportiva que se afrontó *cambiando la manera de trabajar en la cantera*, nuestra única ventaja competitiva. La organización afrontaba una transformación en su cultura, filosofía y métodos de trabajo.

Recuerdo los inicios de este proyecto que proponía José María Amorrortu, entonces director deportivo de Lezama, en Septiembre de 1995, con la puesta en marcha de un *planteamiento común* para todos nuestros equipos. Definir el camino, compartir esa visión y clarificar los objetivos deportivos fueron los primeros pasos. Compartir como contraposición a que cada uno lo haga a su manera.

El entrenador necesitaba entender que su equipo estaba vinculado a una organización con unas necesidades a largo plazo y que sus jugadores estaban dentro de un proceso de formación para algo más grande y mucho más complejo que ganar el próximo domingo.

El gran objetivo era, y es en la actualidad, la evolución de los jugadores. Nuestras decisiones son tomadas pensando en la progresión del jugador ¿Cómo iba a responder a esta filosofía?. Estaba claro, que necesitaba dejar atrás aquel punto de partida en el que yo me definía a mí misma como la psicóloga del deporte que trata de preparar mentalmente al jugador para afrontar la competición entrenando su motivación, concentración etc. Una pregunta que me activó fue ¿entreno técnicas psicológicas con un jugador o desarrollo el potencial de la persona-jugador?, ¿ambas opciones?. En aquel entonces ya tenía claro que yo no iba a ir por la vía de enseñar técnicas, ahora, todavía me quedaban algunos años para saber qué y cómo hacer esto de desarrollar jugadores.

Caminando (2001-2004)

En el año 2001, entra una nueva dirección en Lezama. De las elecciones se heredó una remodelación en las instalaciones donde se habilitaron dos despachos para los psicólogos y una sala para el trabajo de equipo. Un lujo.

Con la nueva coordinación, el trabajo del Departamento de Psicología se enfoca al segundo y tercer equipo del club (categorías 2^a "b" y 3^a división respectivamente). Como de momento éramos dos psicólogos, cada uno cogimos un equipo. Yo, esta vez, formaba parte del cuerpo técnico del equipo de 3^a división y también trabajaba cuando era necesario con los jugadores cadetes y juveniles. La inversión en comprender el fútbol y la cultura de trabajo de Lezama van dando sus frutos y la figura del psicólogo ya es parte de Lezama tanto para la mayoría de los entrenadores como para los jugadores.

Asistir a todos los entrenamientos y partidos del equipo, trabajar con entrenadores, con los jugadores, hacer un seguimiento individual, y con el equipo eran las principales tareas. Con el entrenador el contacto era diario. Comentábamos el día a día, las necesidades, problemas que surgían, y desde ahí íbamos respondiendo a las necesidades del jugador y del equipo.

Me daba cuenta de que mi trabajo tenía que ver más con responder a lo emergente, que con programar reuniones de psicología con los jugadores. Era una mirada mucho más constructivista donde el aprendizaje es un proceso activo y los jugadores son los constructores del conocimiento y por tanto, responsables del aprendizaje. Desde lo que estábamos viviendo en ese momento desde las necesidades del día a día, el entrenador y yo preparábamos conversaciones con los jugadores, charlas o dinámicas con el equipo, que tenían que ver con diferentes temas surgían en el

día a día y qué considerábamos eran parte del desarrollo del jugador: afrontar la competición, objetivos de mejora, resistencias al cambio, comprender las emociones que nos surgían... Mi mirada hacia el jugador iba cambiando de tratar de darle soluciones o técnicas a ayudarle a mirarse a sí mismo y a que se conociese mejor.

Con el entrenador, preparábamos las charlas antes-después de los partidos o entrenamientos. Cuando el entrenador me lo pedía yo le daba *feedback* sobre su actuación. Sobretodo creo que mi labor con él era ayudarle a reflexionar, a darse cuenta de sí mismo y de sus reacciones y si estas eran o no beneficiosas para el jugador.

La reflexión sobre todo abría el camino a un nuevo reto que rompía viejos paradigmas en cuanto a la figura del entrenador que "todo lo sabe", que enseña cómo le enseñaron a él o que hace los entrenamientos que hacía él cuando era jugador.

La mirada centrada en el apoyo emocional fue ampliándose hacia una perspectiva más transformadora. Hacía falta transformar, crecer hacia una cultura de aprendizaje...

Sin embargo, la clave de estos primeros años fue entender la realidad que estaba viviendo Lezama para poder desarrollar una intervención que respondiera a las necesidades de esta organización. Era prioritario entender desde la intervención psicológica que no se trataba de preparar el jugador para el partido del domingo sino para algo mucho más grande y lejano en el tiempo: preparar al jugador para que fuera competitivo en el mundo profesional. Había que entender que el equipo es un medio para el desarrollo del jugador y el partido del domingo no era un fin en sí mismo sino otro medio más de aprendizaje. Todo ello, obligaba a empezar la gestación de una Psicología que respondiese a las necesidades de Lezama.

Un nuevo paso (2004-2007)

Recuerdo que Txema Noriega, el coordinador de Lezama de este periodo me dijo, "tienes que llevar la Psicología a todo Lezama, no solo a los jugadores sino también a los entrenadores". "¿Cómo? Pensé..." Otra vez a empezar de cero y sin saber cómo hacer. Pues no quedaba otra que aprender. Es cierto, que hacía falta algo más holístico, global que abrazase todo el proceso de formación del jugador de una manera integral.

El trabajo de los años anteriores había sido con un entrenador y un equipo. Ahora se intentaba romper este binomio entrenador – equipo y pasar a un grupo de entrenadores que tienen el objetivo común de desarrollar jugadores.

Cada vez me daba cuenta que mi rol iba cambiando, hacia alguien que facilita contextos de aprendizaje tanto con jugadores y con entrenadores más que entrena mentalmente a los deportistas.

Me acuerdo que el coordinador me dijo que tenía que trabajar con los entrenadores, le dije de primeras que no. Que individualmente algo podría hacer con algunos, pero que en grupo era imposible no querían ni aprender ni trabajar juntos. Cuando salí por la puerta, respiré y empecé a pensar cómo hacerlo, otra vez a volver a empezar sin saber ni cómo ni dónde.

Tuve la suerte que empezaban un grupo de nuevos entrenadores y que mi trabajo de inmersión en el mundo del entrenador empezaba a dar sus frutos, los entrenadores más veteranos venían con regularidad a hablar conmigo, yo ya no necesitaba estar todo el día en el campo, y esto fue un gran ejemplo para los nuevos que veían como algo normal trabajar con la psicóloga.

Así que lo primero que hice es buscar una mesa redonda donde sentarnos. Es curioso porque hoy en día ya no necesito mesa, una sala vacía con unas sillas me es suficiente para que se genere un espacio de aprendizaje. Este espacio tenía el fin de que los entrenadores se sentasen y nos pusiésemos a reflexionar y generar nuevos conocimientos de lo que hacíamos y de nosotros mismos. En esta etapa del cambio no se trataba sólo de una transformación de métodos, de perfiles o de estructuras sino, en mi opinión, era una transformación de conceptos, de significados. ¿Qué es un jugador competitivo?, ¿qué es ganar?, ¿qué es competir?, ¿qué es éxito?, ¿qué es esfuerzo? El sustento de este proceso era reflexionar sobre estos conceptos y llegar a unificar sus significados. Nos replanteamos el significado de ser entrenador en Lezama...

Pero la primera pregunta que nos planteamos en esa mesa fue ¿qué tipo de jugador queremos desarrollar? Y la segunda consecuencia de la primera, ¿qué implica eso en nuestro rol como entrenadores en nuestro día a día?

En una de aquellas reuniones apunté algo que oí decir Edorta Murua, entrenador y la persona responsable de la metodología en aquel entonces. "La realidad del fútbol nos indica, que los jugadores deben estar preparados para afrontar las situaciones que el juego les va a presentar. Un juego que les reclama ritmo, intensidad, velocidad, determinación..., pero también control, equilibrio, pausa..., en definitiva, comprensión del juego. Para entender el juego es necesario pensar en el juego. Necesitamos jugadores que piensen, que sean autónomos, que entiendan el juego y que tomen decisiones por sí mismos". Esto me hizo pensar, había otro paso a dar: acabar con la separación entre quienes piensan (entrenadores) y quienes obedecen

y ejecutan (jugadores), y eso como más adelante iremos viendo implicaba replantearse el estilo de liderazgo del entrenador.

Recuerdo que en un principio, fui yo quien tuvo la iniciativa de reunirnos, con el tiempo esto cambió. Se dividió a los entrenadores en dos grupos, de alevines a cadetes y de juveniles a Tercera división. Nos reuníamos cada quince días, y entre medio me reunía individualmente con cada entrenador. En esas reuniones también participaba el coordinador, el responsable de metodología quienes proponían temas a trabajar y yo preparaba la dinámica y facilitaba la reunión. Necesitábamos crear nuevos discursos para que los jugadores pensasen en aspectos de mejora, de aprendizaje, de superación, en objetivos... El mundo del fútbol está lleno de paradigmas y creencias como "*el fútbol es así*", "*los resultados mandan*", "*entreno para el partido*"... Podríamos entrar en discusión sobre si son verdaderas o falsas, pero no es esa la cuestión, sino que las asumimos y ya está. Se trata de revisar cuáles son los modelos mentales, las creencias que nos guían como club y si nos ayudan a conseguir lo que queremos.

Me di cuenta de lo difícil que era liderar este tipo de reuniones, si realmente quería que fueses espacios de diálogo transformador mi rol tenía que dar un paso más. Hoy en día es algo en lo que sigo preparando, facilitar espacios de aprendizaje colectivo, implica mucha preparación por parte del facilitador, sin embargo, mi foco ahora no está solo en organizar y dinamizar la reunión, si no en que las personas que participen en ella sean cada vez menos dependientes de mí.

El éxito de la transformación era que estos conceptos (éxito, ganar, desarrollar talento, aprendizaje...) se fueran interiorizando, tanto los jugadores como los entrenadores, estos eran los principales agentes del cambio. Poco a poco empezamos a compartir vivencias, miedos y preocupaciones. Las conversaciones que surgían en las reuniones iban también evolucionando de aspectos técnicos y superficiales a temas vivenciales y profundos. Se trataba de reconocer su necesidad de aprender.

Con el tiempo fueron los entrenadores que tomaban la iniciativa de venir a hablar conmigo y quienes pedían seguir aprendiendo y profundizando en lo que hacíamos. Las "reuniones" cada vez eran menos programadas, más informales, nos encontrábamos en el campo, o en algún despacho... o alguien venía con algún tema empezábamos hablar, luego se acercaba otro entrenador y se unía a la conversación por ejemplo... y otras veces hablaban entre ellos sobre los temas de su día a día relacionados con el aprendizaje del jugador, con su manera de abordarlo... y si necesitaban algo venían a preguntarme.

De esta forma, se empezó a ver la necesidad del aprendizaje en el entrenador, porque empecé a ver que cuando un entrenador entraba a trabajar en Lezama necesitaba comprender una filosofía de trabajo, con unos valores ya muy instalados, además tenía que adaptarse a una metodología común. Al hacerlo, el entrenador pasaba por un pequeño duelo, de pérdida de ser el centro, de no tener el poder total, de perder autonomía; es decir, la organización ya no está a su servicio, sino él se pone al servicio de las necesidades de la organización y el entrenador necesita ser acompañado durante este proceso.

Se hacían reuniones en grupo, donde se buscaba primero comprender, luego interiorizar y finalmente cómo llevar a la práctica esa filosofía. Estas reuniones fueron muy fructíferas para el Departamento de Psicología, ya que aprendíamos todos de todos y, por primera vez, se compartían las presiones, miedos y vivencias de ser entrenador en Lezama. Aparecían frases como "*cuando entras en Lezama te das cuenta de que no sabes por lo menos lo que tu creías*" o "*admitir que no se sabe es difícil y más en fútbol*" o "*en el fútbol te valoran por los resultados*". Esta forma de trabajo comenzó a hacer equipo y entre todos fuimos construyendo un planteamiento común para afrontar el entrenamiento psicológico con el jugador. La conversación, el diálogo y la construcción de relaciones transformadoras, iban a ser los pilares del nuestro entrenamiento psicológico. En estos años me di cuenta que después de 6 años podía decir que la Psicología y yo estábamos integrados en el proceso.

Diferentes preguntas se nos iban apareciendo: ¿para qué y para quién trabajamos los entrenadores en formación?; ¿de qué hablamos en nuestra organización?; ¿de qué hablamos con nuestros jugadores?; ¿qué realidad queremos crear? Si queríamos una cultura de desarrollo de jugadores teníamos que hablar de mejorar, aprender, objetivos, desafíos, retos, dificultades...

La línea de trabajo que llevamos se basaba en la observación de la comunicación del entrenador, en el campo y en el vestuario, en dar importancia a qué decimos y cómo. Las conversaciones con los jugadores, las explicaciones de los ejercicios, las charlas en los partidos, las instrucciones y correcciones eran objeto de trabajo con los entrenadores, a través de registro, grabarse en video y tomar conciencia de la importancia de la coherencia entre lo que digo y lo que hago.

La necesidad de aprender a aprender para los entrenadores y los jugadores, el trabajo de objetivos, estructurar los entrenamientos de manera que hubiese espacios de reflexión y diálogo con los jugadores. Es decir, pasamos de monólogos y largas charlas de los entrenadores a que el jugador participase de ellas y fuera su pensamiento, su

reflexión la que dirigiera la charla, conversación... Este fue otro gran paso, si queríamos transformar la relación entrenador – jugador. En Lezama necesitábamos evolucionar de un jugador obedece a un jugador piensa. El aprendizaje pasa a ser un valor para nosotros. Se trata de conseguir la participación activa del jugador en su propio aprendizaje, por tanto, no se trata de que el entrenador llegue y diga qué hay que hacer.

Los entrenadores de aquel entonces propusieron trabajar con objetivos, para ello hicimos una reflexión sobre por qué y para qué lo íbamos a utilizar, que sentido les íbamos a dar y como lo íbamos a desarrollar. Se decidió ver los objetivos como un medio para que el jugador sea capaz de enfocar la atención en aquello que le va a hacer crecer o solucionar los problemas que les plantea el juego (adversidades, problemas tácticos, manejo de emociones). Queríamos sobre todo que fueran una herramienta de reflexionar sobre uno mismo, de mirarse y de conocerse. De nada sirve un entrenamiento si no sé qué objetivo tiene, si no veo significado en lo que hago (para qué y por qué), si no recibo feedback de mi rendimiento.

Un entrenador dijo un día, “si los jugadores tienen objetivos nosotros también deberíamos tener”, así que cada entrenador se puso sus objetivos y sobretodo iban diseñando como iban a establecerlos, seguirlos y evaluarlos.

Los objetivos pasaron a ser parte de la cultura del jugador y se convirtieron en otra puerta para abrir diálogos entrenador-jugador lejos de la típica moralina de cuando uno jugaba mal. Estaban centradas en las necesidades, en las mejorar del jugador, algo que entrenador y jugador habían pactado antes. La relación, la aproximación al jugador se iba transformando. Los objetivos más que una técnica motivadora pasaron a ser un tipo de relación que propiciaba aprendizaje, toma de conciencia sobre todo.

Se veía reflejado en como el jugador hablaba de sí mismo cuando preparaban los entrenamientos o partidos o cuando conversaban con los entrenadores. Así que no sólo todos los jugadores tenían sus objetivos, los entrenadores también.

Al principio los teníamos puesto por escrito en los vestuarios, los jugadores se iban valorando en las hojas que previamente habían elaborado con el entrenador. Pero lo importante no era tanto la valoración y sí ese momento en que el jugador reflexionaba sobre lo que había entrenado y cómo lo había hecho.

Además, esta dinámica de trabajo con objetivos, ayudaba a los entrenadores desarrollo una mirada centrada en las necesidades de mejora del jugador, a centrar sus instrucciones y correcciones según los objetivos del jugador, era una tarea que unía al entrenador y al jugador en el reto

de su mejora, lo cual habría posibilidades de diálogo entre ambos. No sólo la comunicación entre entrenador y jugador aumentó en cantidad y calidad sino también el conocimiento más profundo del jugador. Ayudaba a algo que muchas veces se preguntan los entrenadores: cómo llegar al jugador.

Con el tiempo los objetivos los gestionaron los propios entrenadores, ya no hacía falta tenerlos en la pared, los jugadores habían interiorizado los objetivos como parte de su proceso de aprendizaje gracias al compromiso de los entrenadores y a la continuidad que se les dio en el tiempo.

Teníamos claro que los objetivos no sirven para nada si se quedan en la pared, hay que verlos en acción, había que trasladarlos al campo. Necesitábamos crear contextos de aprendizaje, es decir, reinventar espacios dentro y fuera de los entrenamientos y partidos.

¡Madre mía! ¡Esto no tenía fin! Y qué difícil era esto del desarrollo del jugador, quizá una de las tareas más difíciles de los entrenadores, ayudar a crecer al jugador. Íbamos viendo que el foco del desarrollo del talento ya no solamente se trataba de meter goles, queríamos que el jugador piense, decida, quieras que se comuniquen, que funcionen como equipo, quieras que haya comprensión del juego, y por ello tuvimos que preguntarnos: ¿Estamos creando espacios para poder desarrollar todo esto?; ¿cómo?; realmente, ¿lo que nosotros creamos como entrenadores es todo esto? Hoy los espacios profesionales tienen que permitir que afloren más cosas.

Empezamos dando una estructura de aprendizaje a los entrenamientos y partidos. Los dividimos en antes, durante y después y en cada espacio nos preguntamos qué queremos que aprenda en jugador en cada uno de ellos.

Por ejemplo, ¿qué aprende un jugador antes de un entrenamiento o partido? Así que creamos los previos, antes de los entrenamientos, se dejaba colgada la sesión en el vestuario para que los jugadores se responsabilizaran de mirarla y fueran preparándose para el entrenamiento; ellos eran los que explicaban los ejercicios, el sentido de estos (por qué y para qué lo hacemos), los objetivos y las dificultades que pueden surgir y cómo superarlas, y sobre todo relacionarlo con los objetivos de cada uno.

En los durante, tras un ejercicio, el entrenador reunía a los jugadores y en vez de corregir él, preguntaba a los jugadores: ¿qué estás viendo?; ¿qué problemas están surgiendo?... y se generaba un pequeño diálogo de unos minutos. Esto requiere mucha preparación del entrenador, para saber lo que necesita el jugador, qué pregunta es la que le va a dar luz, le va ayudar a reflexionar sobre sí mismo.

Al acabar el entrenamiento, procurábamos hacer un pequeño cierre, la pregunta era: ¿qué te llevas? Se trata

de chequear que se llevaba cada jugador de su entrenamiento y cotejar percepciones con el entrenador. Siempre se veía tras esto alguna conversación individual con algún jugador.

Entre todos estructuramos los antes, durante y después de los entrenamientos y partidos dándoles contenido. El antes de un partido era para nosotros un espacio de aprendizaje: ¿qué se aprende antes de un partido? Muchas veces se dan mensajes (“vamos a divertirnos” “el objetivo es...” “es un partido para aprender...”), sin embargo en el descanso no se da continuidad a esos mensajes y dependerá más de cómo va el resultado que de las necesidades que tiene el jugador para crecer.

Por ello, antes de los partidos se hablaba de qué habíamos entrenado durante la semana, de qué objetivos tenían los ejercicios, qué buscábamos con ello, qué dificultades nos encontrábamos y cómo superarlas. Además, se hablaba de los objetivos de cada jugador y qué relación tenían con los objetivos de los ejercicios. En los descansos los jugadores hablaban sobre si habían logrado o no sus objetivos, qué les estaba faltando y qué estaban logrando. Poco a poco el jugador iba tomando más protagonismo en estos espacios, lo que ayudaba a la reflexión y aprendizaje. El lenguaje que usaban los jugadores era un indicador de que la cultura de aprendizaje estaba cada vez más impregnada en Lezama.

El último paso fue propiciar que los jugadores gestionasen ellos los previos de los partidos, el entrenador tenía un rol facilitador de toda aquella dinámica. Los jugadores se organizaban entre ellos y hablaban de la semana, objetivos, dificultades y recursos. Esto era parte de un proceso de aprendizaje y se hacía así en todos los partidos y torneos; ahora el jugador había adquirido recursos para hacerlos.

No se trata de decir “hoy les voy a dejar a ellos solos” como alguna vez me decía algún entrenador, porque la gran diferencia es que en este caso no está enmarcado en un contexto de aprendizaje y, en nuestro caso, formaba parte de una cultura de aprendizaje. Fue una experiencia muy interesante, colateralmente emergían comportamientos de liderazgo entre los jugadores. Un día de partido, un entrenador llegaba corriendo, había tenido un problema personal y era tarde. Cuando iba a entrar el delegado le dijo, tranquilo, ellos ya han empezado a prepararse para el partido. Cuando el entrenador entró los jugadores estaban hablando, uno estaba en la pizarra, otro estaba hablando y todos los demás escuchaban. Alguien tomó el liderazgo y dijo a los demás oye vamos a empezar la charla. Estábamos acostumbrados a oír frases como “los chavales no quieren comprometerse”, “no hay líderes en el vestuario”...,

pero ¿les dejábamos liderar? En el momento que les dimos un espacio adecuado surgieron acciones de liderazgo; no fue casualidad.

Un jugador autónomo y responsable, hacia una cultura de aprendizaje (2007-2011)

Fueron años de *impasse*, años de reflexión, de echar la mirada atrás y analizar el camino recorrido para seguir dando pasos. El aprendizaje iba a ser el objeto de desarrollo. Todavía en nuestras conversaciones tenía más peso lo técnico (¿por qué no te ofreces?, ¿tienes espacio?) que lo humano (qué parte de mi como jugador entra en peligro si me ofrezco?). Necesitábamos evolucionar en la idea y significados de aprendizaje, teníamos que mejorar nuestras intervenciones y conversaciones de aprendizajes conceptuales a aprendizajes vivenciales. Porque el jugador recibía información, buena información, cuando en las conversaciones con el entrenador reflexionaba sobre sus acciones generaba conocimiento sobre el juego, pero ¿estábamos llegando a generar comprensión sobre sí mismo en el juego?

Una pregunta que nos hacíamos por aquel entonces era: ¿qué aprenden los jugadores, información o conocimiento? El desarrollo de un jugador autónomo y responsable no se podía hacer por la vía de la información, lo que convertía en una exigencia inminente un nuevo paso en el rol del entrenador. Dar charlas magistrales en los partidos, correcciones directivas sobre qué hacer y cómo, dar grandes consejos y solucionar los problemas que el juego plantea al jugador... eran ya parte de la historia.

Con el tiempo, a través de las reuniones, conversaciones... con los entrenadores fuimos definiendo el marco de aprendizaje y dándole una identidad que nos ayudase a distinguirlo. Por ejemplo,

- Los previos: Generar espacios para que el jugador reflexione sobre sus objetivos, sobre sus dificultades y logros en entrenamientos y partidos. A las 18.45 h., las puertas de los vestuarios estaban cerradas, dentro los equipos hablaban, reflexionaban sobre aquellos que surgía: objetivos, emociones, ejercicios, partidos, el juego y sus principios.
- Diálogos en el vestuario, y conversaciones con y entre los jugadores cuyo fin era trabajar el auto conocimiento del jugador
- Trabajo con objetivos.
- El uso de preguntas indagadoras, que los entrenadores lanzaban a los jugadores en estos espacios. Las

preguntas son el motor del aprendizaje, ayuda a desarrollar un aprendizaje por interiorización, el jugador está activo en su aprendizaje, a través de ella desafiamos al futbolista a salir de su zona de confort.

- Hablar en 1^a persona. El objetivo es que el jugador hable de sí mismo, que hable en 1^a persona del singular, porque tendemos a hablar de nosotros, del equipo y en ese plural la responsabilidad queda difuminada.
- Enseñar al jugador a dar y a pedir *feedback*.
- Desafiar al jugador a que se rete a sí mismo. Conversar con los jugadores para retarles, pero no sólo sobre sus acciones sino sobre lo que piensan, porque las creencias son lo que mantienen nuestros comportamientos, si queremos cambiar éstos necesitamos detectar y desaprender creencias que limitan al jugador en el logro de sus objetivos. Estas para mí son las conversaciones que sacan lo mejor de cada jugador, son conversaciones que van de lo general a lo concreto, de lo superficial a lo profundo.

Los años pasaban, la línea de trabajo era parecida, quizá más informal, no hacía falta tantas reuniones, ya teníamos un marco de referencia y un lenguaje común. Muchos de los entrenadores eran conscientes de su necesidad de aprendizaje: ¿dónde estoy y donde necesito estar como entrenador?, diálogos en partidos y en su gestión de los entrenamientos, dar y recibir *feedback*. Aún así, necesitamos mejorar nuestras preguntas, nuestros tiempos de intervención y la calidad de nuestras conversaciones para poder llegar a generar realidades donde el jugador piense, aprenda y pueda llegar a ser un experto de sí mismo.

Todo se hizo operativo a través de la formación y preparación del psicólogo para ello. Fueron años de mucha preparación por mi parte, de formación en cursos vivenciales sobre Transformación en las Organizaciones, Pensamiento Sistémico, Constelaciones Organizacionales, Análisis Transpersonal... pero sobretodo fue clave mi auto cuestionamiento. Yo era la que tenía que evolucionar en escucha, en preguntar, en profundizar en el aprendizaje... de esta forma podía ir modelando las preguntas, la escucha del entrenador cuando observaba sus diálogos en el vestuario... Educar mi mirada, comprender y usar mi intuición, ver lo que los demás no ven, escuchar lo que se dice y lo que no se dice fueron varios de mis aprendizajes en este proceso.

¿Cómo se hace esto operativo?: queriendo aprender, es decir, exponiéndome a personas que sabían más yo, por ejemplo. Entendiendo que trabajar con personas me llevaba a mis límites profesionales y que ahí estaba mi oportunidad de ser una profesional más completa. No siempre esto se puede hacer operativo, si no estamos dispuestos a pagar ciertos precios.

Aprendizaje entre entrenadores (2007-2010)

En esta etapa se dio un gran paso. Desde hacía tiempo tenía en la cabeza la importancia no solo de que los entrenadores sean conscientes de su necesidad de aprendizaje y aprendan, si no de que aprendan juntos y de una manera autónoma. Yo no iba a estar toda la vida en Lezama. Los grandes avances de estos últimos años fueron el *feedback* entre entrenadores y la mentorización. Probablemente haya muchos libros sobre *mentoring*, yo no seguí ni miré ninguno, simplemente apareció esta necesidad. Se incorporaban nuevos entrenadores, que se daban cuenta que necesitaban ayuda para seguir la filosofía, metodología y procesos de aprendizaje que se vivían en Lezama. Así que cuando un entrenador me decía “¿cómo hago esto?” o “¡no entiendo los ejercicios!” primero le sensibilizaba con la necesidad de aprender y el coste personal que esto suponía: mostrar al otro que no sé todo; y luego le ofrecía la posibilidad de preguntárselo a un entrenador más veterano, así empecé a crear alianzas entre entrenadores, y de un modo natural iba estableciendo esta relación de aprendizaje entre ellos.

Los entrenadores veteranos fueron magníficos en esto, porque por supuesto no se aproximaban desde el enseñar, sino que aplicaban la misma aproximación que tenían con sus jugadores, facilitar espacios de aprendizaje a través de preguntas, *feedback*, y sobretodo comprendiendo que el entrenador nuevo aprendía del veterano, pero éste también aprendía del nuevo.

El *feedback* entre entrenadores fue otro gran paso que surgió en estas relaciones de *mentoring*. Pedir *feedback* al jugador es relativamente cómodo, pero había que dar otro paso, ya que no estamos acostumbrados a pedir *feedback* a los compañeros e incluso, y por qué no, a los jefes. Con el tiempo, si paseas por Lezama después de los entrenamientos o partidos era fácil escuchar cómo un entrenador pedía *feedback* a otro sobre su actuación en su entrenamiento o partido, conversaciones en 1^a persona, no de quejas o excusas sobre el valor o rendimiento de los jugadores; o como el entrenador más joven le pedía al veterano que le “supervisara” su explicación del entrenamiento a los jugadores. Estos procesos de monitorización ha supuesto que se fuese generando un aprendizaje en red entre los entrenadores.

Hablaban en párrafos anteriores que una manera de aprender en Lezama para los entrenadores era desde el silencio y la soledad, mirando a otros entrenadores que llevaban más tiempo. Otra manera de crecer aparecía, y tenía que ver con interaccionar compartiendo vivencias y conocimientos. Así que cuando un entrenador me exponía sus dificultades de comprensión de los entrenamientos por

ejemplo, le proponía que las trabajásemos con otro entrenador normalmente más veterano en el proyecto que él. Con el tiempo éste entrenador joven iba creciendo y acompañaba a nuevos entrenadores.

Actualmente los entrenadores no observan el entrenamiento desde fuera, entran en el campo y participan en los entrenamientos de otros entrenadores, se dan *feedback* o se hacen preguntas cuestionadoras entre ellos, otra vez buscando espacios de aprendizaje.

La participación y visión compartida (2011-septiembre del 2013)

Después de todos estos años seguimos cuestionando lo que hacemos y cómo lo hacemos con el ánimo de profundizar, comprender y optimizar el crecimiento de los jugadores. Teníamos que mejorar muchos aspectos todavía como el uso de preguntas o detectar las creencias que limitan el rendimiento de los jugadores por ejemplo o en la transmisión de los mensajes tanto a nivel verbal como corporal, aunque el gran reto está en el lenguaje emocional. Una pregunta que estamos trabajando entre los entrenadores es desde dónde decimos las cosas, desde qué emoción hablo o actúo.

Sin embargo, en esta etapa para mí el foco de nuestra intervención estaba evolucionando, ya no solo se trataba de comprender el juego, si no de comprender "a mí como jugador" o como "entrenador" dentro del juego: ¿qué me pasa a mí como jugador ante la opción de jugar por dentro?, o ¿salir de mi posición?; ¿cómo lo vivo? Profundizar en las emociones, en mis emociones como entrenador fueron temas que cada vez aparecían más en las reuniones, como consecuencia, también cambió el foco de las conversaciones de los entrenadores con los jugadores, se pasaba hablar de la técnico ("no hay espacio") a lo emocional ("¿qué siento cuando no hay espacio y eso qué consecuencias tiene en mi decisión en el juego?").

Además, el propio fútbol y el proceso de formación nos hacía plantearnos nuevas preguntas como por ejemplo: ¿cómo afrontamos la complejidad cada vez mayor de la formación del jugador?; ¿podemos enseñar a ser un jugador de futuro si desconocemos el futuro?; ¿cómo los técnicos convivimos y gestionamos la incertidumbre?; ¿cómo despertamos a los jugadores de su letargo ("el míster no me da confianza" "el míster dice")?

En 2011, José María Amorrotu vuelve a ser director de Lezama, su propuesta apostaba por la participación de todos y el trabajo en equipo. Otra nueva mirada que había que incorporar en la cultura de trabajo que fue desarrollada a través de proyectos compartidos.

Trabajar con proyectos significa que un grupo de personas se junten para reflexionar y profundizar en un tema, esas reflexiones se traducen en una o dos actividades. Se iniciaron tres proyectos: proyecto de identidad y pertenencia, proyecto de aprendizaje y proyecto de liderazgo. Para plantearlos, se hicieron varias visitas a otras organizaciones para aprender sobre estas cuestiones. Los entrenadores que hicieron la visita tuvieron que exponerla al resto, organizaron algún taller u otro tipo de actividad. El fin es concienciarnos de generar conocimiento y este surge de la experiencia compartida. Sin embargo, esto no tuvo sus frutos. Los intereses personales y luchas internas de poder en el club, y sobre todo la lealtad al proyecto lo impidieron.

Últimos años (2014-2017)

En estos últimos años hubo mucha rotación de entrenadores, prácticamente la mayoría de los entrenadores veteranos que habían formado parte de la construcción de este proceso. Sin embargo, la cultura de aprendizaje estaba ya inmersa en el día a día en Lezama, es decir, el legado estaba en las personas. Ellas son las que darán o no continuidad a este camino en el futuro.

Estos son años de mucha reflexión para mí, de recoger todas estas experiencias de este proceso de 21 años y de ponerle palabras. Si tengo claro, que no son los ejercicios, las planificaciones, las tecnologías las que desarrollan al ser humano por sí mismas, si no son los espacios de interacción que se dan entre jugador y entrenador. Este es el lugar donde se sitúa y donde emerge el aprendizaje; son el eje de esta propuesta y se caracterizan por ser contextos educativos, es decir, contextos donde se desarrolla el potencial de las personas.

Si revisamos el tipo de acciones que ponemos en juego en estas interacciones, observaremos que muchas de ellas no sólo tienen que ver con la competencia técnica sino también con la personal. Por tanto, los entrenadores necesitan desarrollar acciones y conversaciones con los jugadores que afectan tanto al ámbito deportivo como al personal.

Este espacio de interacción se construye a través de una relación de horizontalidad, de persona-persona (sujeto-sujeto). La relación entre entrenador y jugador es de aprendizaje, ambos aprenden. Y sólo cuando el entrenador se da cuenta de ese lugar, fluye el aprendizaje vital del jugador.

Pero, ¿qué ha habido en estas interacciones para que tengan un valor de aprendizaje?:

- *Estado presente, abierto y disponible* a aquello que pueda estar emergiendo en la conversación con el jugador. No juzgar.

- Es una *mirada integradora*, no excluyente que pone el foco en las interacciones y que mira lo que se ve y lo que no se ve en el colectivo.
- *La escucha. Escucharse uno mismo y escuchar al otro.* Cuando escucho tengo que ser consciente de que voy a empezar un viaje con el otro y debo dejarme llevar. La clave está en entender el mensaje a través de escuchar lo que se dice y lo que no se dice, escuchar la emoción que esconde o que se muestra y sobre todo desde qué lugar interior de la persona se genera para poder dar un significado y construir un espacio de expresión común. El silencio, el parafraseo o el reflejar ayudan en este momento de la escucha; las interpretaciones, consejos, ánimos, acuerdos, desacuerdos, sermones, correcciones... tendrán que esperar su momento de aparecer si son necesarios. Es importante preguntarse cómo me impacta a mí como entrenador o psicólogo lo que el otro está diciendo.
- *La pregunta.* La interacción la construimos a través de preguntas. Ahora bien, no todas las preguntas abren espacios cuestionadores en el jugador. La pregunta cuestionadora es aquella que me da conocimiento de mí mismo en una situación, no sólo me da respuestas. Ésta es la que genera el verdadero conocimiento. Por ello, hay que seguir una serie de pautas para preguntar en la dirección adecuada:
 - Primero necesito poder cuestionarme a mí mismo.
 - Una buena pregunta nace de una buena escucha.
 - Tener claro el propósito de la pregunta: ¿Para qué pregunto?
 - Las preguntas no cuestionan a la persona, únicamente las ideas y las creencias son las que cuestionan. Debemos avanzar con preguntas agudas y precisas a la vez que afectuosas y comprensivas.
 - El silencio que genera una pregunta es una buena señal del valor de la pregunta. El silencio es el que lo sostiene todo.
- *El feedback.* Aprendemos con el otro, porque el otro nos hace de espejo. Sabemos que sin el otro no se puede aprender. En los grupos de trabajo con entrenadores y jugadores tenemos que ir introduciendo la necesidad de ser consciente de mis puntos ciegos, de todo aquello que no veo de mí.
- *Suelo de seguridad.* Este es el amor incondicional que un entrenador debe brindar al jugador independientemente de su rendimiento y resultados. Es el reconocimiento del jugador como persona válida, capaz, independientemente de si consigue o no los objetivos: ¿qué ocurre cuando el amor que recibimos está condicionado por nuestros logros?

- *El diálogo.* Entendido como un medio de auto-conocimiento. El diálogo genera preguntas, interroga, nos lleva más allá de nuestra zona de seguridad. Un diálogo se puede abrir desde:

- El entrenador que hace una pequeña introducción de un tema (algo que pasó en la semana, algo del grupo, sobre aspectos del juego, emociones que han surgido...)
- Desde el jugador. El entrenador pregunta ¿alguien trae algo? ¿alguien quiere sacar algún tema? y es el jugador quien inicia el diálogo con otra pregunta al grupo, o exponiendo alguna duda o inquietud.

A menudo el diálogo ha de incorporar la sombra del propio grupo, lo que se oculta, lo que se desconoce. El diálogo pone voz a las agendas ocultas del jugador, a los *insights* o a las intuiciones emergentes que se dan en el propio aprendizaje dialógico. Algo que al entrenador, psicólogo, etc., tendrá que intuir u observar y ponerlo a la vista de todos.

Discusión

Como empezaba diciendo, es necesario entender el proceso de formación de un jugador competitivo con toda su complejidad, las cosas ya no son "sota, caballo y rey". *Simplificar esa complejidad es reducir a la persona y por lo tanto limitarla.*

Desde mi experiencia el modelo tradicional de trabajo basado en el yo te enseño y tú aprendes, desde cualquier disciplina se ha caído. Ya sabemos a qué tipo de jugadores nos lleva, pero para muchos es y ha sido el modo de trabajar. Cambiar el concepto de trabajo, de entrenar, de ver el desarrollo del jugador supone echar abajo muchas creencias y sobre todo salir de nuestra zona de confort.

La matriz de esta propuesta está orientada al desarrollo profesional de los técnicos, como condición *sin e qua non* para la formación de jugadores conscientes y maduros, claves de un jugador competitivo.

A su vez, esta propuesta de trabajo es humanista, el ser humano, la persona, el profesional es quien la potencia y quien lo puede limitar.

Partiendo desde esta perspectiva, toda acción orientada a entrenar habilidades psicológicas (p.ej., motivación, concentración, control del estrés, confianza y cohesión) u otras relacionadas con el entrenamiento mental del jugador, será más eficaz ya que la persona está preparada y predisposta para ello, como condición previa para el alto rendimiento en general.

Referencias

- Buceta, J. M. (1998). *Psicología del entrenamiento deportivo*. Madrid, España: Dykinson
- Cox, R. (2008). *Psicología del deporte: conceptos y aplicaciones* (6^a edición). Madrid, España: Panamericana.
- García-Naveira, A. (2013). Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 13(2), 101-112. <https://doi.org/10.4321/S1578-84232013000200011>
- García-Naveira, A. (2016). Percepción del bienestar y de la salud psicológica, y la eficacia de un programa de intervención en coaching en deportistas de rendimiento. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 11, 211-219.
- García-Naveira, A., García-Mas, A., Ruiz-Barquín, R., y Cantón, E. (2017). Programa de intervención basada en el coaching en jóvenes deportistas de alto rendimiento, y su relación con la percepción de bienestar y salud psicológica. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(2), 37-44.
- García-Naveira, A. y Jerez, P. (2012). Departamento de psicología del club Atlético de Madrid: filosofía, programación y desempeño profesional en el fútbol base. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12(1), 111-120. <https://doi.org/10.4321/S1578-84232012000100010>
- García-Naveira, A. y Ruiz-Barquín, R. (2014). *Liderazgo y coaching deportivo*. Madrid, España: Síntesis.
- Williams, J. (1991). *Psicología aplicada al deporte*. Madrid, España: Biblioteca Nueva.