

# El papel del entrenador en la capacidad decisional de los jugadores

## The trainer's role in the decisional capacity of the players

Jorge Ruiz-Risueño Abad y Ernesto de la Cruz Sánchez  
Universidad de Murcia (España)

**Resumen:** El objetivo de este estudio es conocer y valorar el clima de tecnificación que nos podemos encontrar en una escuela o club de fútbol. Para la muestra escogimos a un equipo de fútbol profesional de la categoría de cadete, compuesto por 18 jugadores y el entrenador. El control de toma de decisiones, el grado de confianza en los jugadores, la comunicación y el clima motivacional fueron los aspectos básicos a estudiar mediante el cuestionario. En el control de toma de decisiones los jugadores opinan que tienen pocas posibilidades para decidir sobre acciones durante el juego siendo el entrenador quien toma las decisiones sobre lo que se debe realizar en el campo. En cuanto al grado de confianza los jugadores creen que el entrenador confía plenamente en ellos. Los jugadores opinan que la manera de transmitirles la información es muy respetuosa aunque a veces reaccione de manera negativa cuando se produce algún error. En lo referido al clima motivacional los jugadores opinan que el entrenador casi siempre asocia el éxito con la mejora personal y de las propias capacidades. Los resultados obtenidos durante el estudio dejan ver la correcta y especial relación existente entre el entrenador y los jugadores. La actitud del entrenador-educador será esencial a la hora de provocar en el niño curiosidades que hagan que se interesen por la práctica y de motivarlos continuamente.

**Palabras clave:** Fútbol, clima de tecnificación, entrenador, jugadores.

**Abstract:** The aim of this study is to know and value the climate of modernization that we can find in a school or football's club. For the sample we have chosen a professional football's team of the cadet's category, composed by 18 players and the trainer. The decisional control, the confidence degree in the players, the communication and the motivational climate were the basic aspects to study by means of the questionnaire. In the control of capture of decisions the players think that they have few possibilities to decide on actions (shares) during the game being the trainer who takes the decisions on what it is necessary to realize in the field. As for the confidence degree the players believe that the trainer trusts fully in them. The players think that the way of the information transmitting them is very respectful although sometimes he reacts in a negative way when some mistake is produced. In recounted to the motivational climate the players think that the trainer often associates the success with the personal improvement and of the own capacities. The results obtained during the study make to see the correct and special existing relation between (among) the trainer and the players. The attitude of the trainer - educator will be essential at the moment of provoking curiosities in the child that do they are interested for the practice and of motivating them constant.

**Key words:** Football, climate of modernization, trainer, players.

### 1. Introducción

El objetivo principal de la formación de jóvenes deportistas es establecer un sistema de valores enfocado a la educación, en el que estén presentes compromiso, respeto, colaboración, cooperación... que sirva como base de la evolución deportiva del futbolista.

La metodología de intervención en el proceso de entrenamiento-enseñanza del fútbol, así como la relación del entrenador con el contexto de los jugadores y del club, está íntimamente ligadas a los modelos de técnicos deportivos (entrenador autoritario, democrático y permisivo) propuestos por diversos investigadores como Fraile (1993), Delgado (1994), Ibáñez (1996), Ibáñez, Medina y Yagüe (1999) y Moreno (2001).

Según Brüggeman y Albretch (1996), el comportamiento del juego es un elemento de aprendizaje global, que depende de la situación, en el que los factores técnicos, tácticos, físicos y psíquicos aparecen con características diferentes, pero siempre juntos, lo que nos viene a decir que el comportamiento del niño va a depender de muchos factores. Según el estado de ánimo, estado físico, el clima... el jugador se comportará de una manera u otra. De todas estas situaciones que se vayan desarrollando durante el juego va a depender el comportamiento del entrenador.

#### 1.1. ¿Qué es Clima de tecnificación?

Este término hace referencia a la relación existente entre el entrenador y los jugadores dentro de un mismo entorno deportivo. La manera de actuar de los entrenadores va a ser un aspecto clave para la creación de un clima óptimo que favorezca la relación entrenador-jugador.

Para favorecer dicha relación será necesario que el educador tome decisiones en cuanto a qué y cómo enseñar, es decir, enseñar basándose en unos principios y valores teniendo en cuenta las características del grupo.

Los aspectos básicos de los que depende el clima de tecnificación van a ser:

- **El control de toma de decisiones:** Cada entrenador deberá tratar de formar a los jugadores con un método reflexivo que ayude a estos a tomar sus propias decisiones, es decir, que a partir de sus propios criterios sean capaces de actuar y tomar la decisión que mayor se adapte a la situación de juego en un momento dado. Lo que se pretende es formar jugadores inteligentes que puedan reflexionar sobre una situación, conociendo la variedad de posibilidades de actuación que se le puedan presentar.

- **El grado de confianza en los jugadores:** En esta etapa formativa los entrenadores deben de tener un grado de confianza altísimo en cada uno de sus jugadores, dejando de lado las probabilidad de éxito comparándola entre los propios compañeros, ya que el éxito se debe tomar como algo personal basándose en las características de uno mismo. Se considerará que un jugador (en etapa formativa) tiene éxito cuando sea capaz de hacerlo lo mejor que sus capacidades le permitan.

- **La comunicación:** Cada entrenador tiene una forma muy particular de dirigirse a sus jugadores. Este aspecto va a ser clave para favorecer el estado de ánimo de cada uno de los jugadores. La manera de expresarse, el tono de voz y la actitud del entrenador sobre sus chavales puede hacer que estos actúen de una manera u otra y que tengan un concepto u otro sobre el entrenador-educador. Por eso es importantísimo que el entrenador cuide su forma de expresarse ya que cada jugador tiene unas características especiales y podría frenar su desarrollo e incluso provocar el abandono deportivo. Existen tres tipos de comunicaciones:

a) Comunicación afectiva. Fuera del contexto deportivo, es la manera de hablar según la relación particular de cada uno.  
b) Comunicación instruccional. Referida a la forma de expresarse a la hora de la explicación de las actividades a realizar.  
c) Comunicación reactiva. Hace referencia a la forma de expresar el bienestar o malestar después de una correcta o errónea acción.

- **El clima motivacional:** Este aspecto va a depender de la consecución de los objetivos previstos. En esta etapa formativa los objetivos deben centrarse en la mejora personal y no en los resultados, ya que en estas edades el objetivo principal es lúdico y formativo y no competitivo. En principio se debe buscar un grado de satisfacción con uno mismo que motive a seguir practicando el deporte lúdico para posteriormente reajustar esos objetivos hacia la competición y hacia resultados inmediatos, que es lo que motivará a los chavales en un futuro próximo.

## 1.2. Objetivos

El objetivo de este estudio es conocer y valorar el clima de tecnificación que nos podemos encontrar en una escuela o club de fútbol. A partir del comportamiento de los entrenadores-educadores basaremos todas aquellas actitudes que puedan hacer que los chavales se comporten de una manera u otra dentro del entorno deportivo.

Los objetivos específicos de este estudio son:

+ Conocer la opinión que tienen los jugadores de la forma de actuar de su entrenador basándose en:

- El control decisional.
- La confianza en los jugadores.
- La comunicación.
- La percepción del éxito individual y grupal

+ Conocer la opinión y la autoconcepción del entrenador sobre estos mismos aspectos de actuación.

## 2. Material y método

### 2.1 Participantes

La muestra consta de 19 sujetos, 18 de los cuales son jugadores de las categorías de cadete de un equipo de fútbol profesional y 1 corresponde con el entrenador de dicha categoría.

Todos los sujetos son hombres de los cuales los 18 jugadores tienen una edad de entre 14-16 años y el entrenador tiene una edad de 39 años. El equipo está formado por:

- 2 porteros
- 6 defensas
- 7 centrocampistas
- 3 delanteros

### 2.2. Material

Se elaboraron dos cuestionarios, uno para los jugadores y otro para el entrenador.

- Cuestionario de clima de tecnificación reflejado. Cuestionario de opinión de jugadores

- Cuestionario de clima de tecnificación percibido. Autoinforme de evaluación de entrenadores.

Los cuestionarios constan de 20 ítems los cuales tienen un rango de evaluación desde el 1 que hace referencia al valor más bajo donde no se está nada de acuerdo hasta el 5 que hace referencia al valor más alto en el cual se está totalmente de acuerdo.

### 2.3. Variables

Las variables corresponden con los veinte ítems que forman parte del cuestionario expuesto en los anexos.

1. Permite que tomemos decisiones que no corresponden con la técnica prevista.
2. Piensa que los jugadores tienen éxito cuando superan las dificultades
3. Prefiere ganar el partido que hacer las cosas bien hechas.
4. Sacrifica la calidad del juego por amarrar el resultado.
5. Para él, lo primero es ganar el partido y después jugar bien.
6. Felicita a los jugadores cuando hacen las cosas bien, actúan según lo esperado.
7. Anima a los jugadores en las acciones futuras.
8. Da instrucciones sobre aspectos tácticos, posiciones, coberturas, disparos...
9. Piensa que los jugadores tienen éxito cuando lo hacen mejor que los demás.
10. Permite solucionar situaciones del partido de forma diferente a sus directrices.
11. Anima a los jugadores cuando cometen un fallo
12. Piensa que los jugadores tienen éxito cuando son claramente superiores a los demás.
13. Se enfada cuando los jugadores actúan de forma no deseada.
14. Se enfada cuando tiene que corregir a los jugadores después de un error.
15. Para él, los errores ayudan a los jugadores a darse cuenta de su déficit y a mejorar.
16. Procura que el tiempo de competición de cada jugador durante la temporada sea semejante.
17. Intenta que los jugadores jueguen el mismo nº de partidos en la temporada.
18. Piensa que los jugadores tienen éxito cuando lo hacen lo mejor que saben hacerlo.
19. Tiene máxima confianza en todos los jugadores cuando salen a jugar.
20. Cuando los jugadores cometen errores sigue manteniendo la confianza en ellos.

Una de las variables que no corresponden con los ítems es la demarcación de cada uno de los jugadores en el campo, factor importante para la comprensión de los resultados.

Dichas variables serán abordadas más intensamente en el apartado de los resultados.

### 2.4. Procedimiento

Los cuestionarios fueron rellenados por los sujetos el 16 de Mayo de 2007 al finalizar el entrenamiento, habiendo sido necesaria una breve explicación introductoria por parte del investigador con la ayuda del encargado de la cantera del club.

Este proceso fue realizado en el vestuario del equipo ya que no pudimos utilizar la sala polivalente que se utiliza para actividades de este tipo debido a causas externas.

Con el objeto de conocer y valorar el Clima de Tecnificación, que existe en un equipo (entrenador y jugadores), a partir de los 20 ítems hemos elaborado una escala en la que se contemplan las cuatro dimensiones expuestas en el apartado del clima de tecnificación con 8 factores:

+ El control de toma de decisiones.

\* ED *Estilo decisional*

- Permite que tomemos decisiones que no corresponden con la técnica prevista
- Permite solucionar situaciones del partido de forma diferente a sus directrices

+ La confianza en los jugadores

\* CO. *Confianza en los jugadores*

- Procura que el tiempo de competición de cada jugador durante la temporada sea semejante.
- Intenta que los jugadores jueguen el mismo nº de partidos en la temporada.
- Tiene máxima confianza en todos los jugadores cuando salen a jugar.
- Cuando los jugadores cometen errores sigue manteniendo la confianza en ellos

+ La comunicación

\* CA. *Comunicación afectiva*

- Felicita a los jugadores cuando hacen las cosas bien, actúan según lo esperado.
- Anima a los jugadores en las acciones futuras
- Anima a los jugadores cuando cometen un fallo

\* CR. *Comunicación Reactiva.*

- Se enfada cuando los jugadores actúan de forma no deseada.
- Se enfada cuando tiene que corregir a los jugadores después de un error.

\* CI. *Comunicación instruccional*

- Da instrucciones sobre aspectos tácticos, posiciones, coberturas, disparos...
- Para él, los errores ayudan a los jugadores a darse cuenta de sus déficit y a mejorar

+ La percepción de éxito individual y grupal

\* PEG. *Percepción de éxito grupal del entrenador*

- Prefiere ganar el partido que hacer las cosas bien hechas.
- Sacrifica la calidad del juego por amarrar el resultado.
- Para él, lo primero ganar el partido y después jugar bien.

\* PEM. *Percepción de éxito «maestría» del entrenador por jugador*

- Piensa que los jugadores tienen éxito cuando superan las dificultades
- Piensa que los jugadores tienen éxito cuando lo hacen lo mejor que saben hacerlo.

\* PER. *Percepción de éxito «rendimiento» del entrenador por jugador*

- Piensa que los jugadores tienen éxito cuando lo hacen mejor que los demás.
- Piensa que los jugadores tienen éxito cuando son claramente superiores a los demás.

Hemos utilizado una hoja Excel para la obtención de los resultados y de las gráficas necesarias para la mejor comprensión de éstos.

**3. Resultados y discusión.**

Los resultados generales que se obtuvieron de los cuestionarios los podemos observar en las gráficas 1 y 2.

Los resultados obtenidos diferenciando las demarcaciones de los jugadores se pueden observar en las gráficas 3, 4, 5 y 6.

A partir de las cuatro dimensiones se reflejarán los resultados:

+ El control decisional.

\* ED *Estilo decisional*

Según la gráfica 1 los jugadores opinan que tienen pocas posibilidades para decidir sobre acciones durante el juego lo que es perjudicial para el desarrollo de procesos decisionales autónomos. Según los chavales el entrenador es quien toma las decisiones sobre lo que se debe realizar en el campo y es tajante en este aspecto.

Según las gráficas 3, 4, 5 y 6 son los delanteros y los mediocentros los que tienen un poco más de autonomía a la hora de realizar las acciones, aunque sigue siendo insuficiente, los porteros y los defensas son los que menor autonomía tienen para decidir.

Según la gráfica 2, el entrenador no da opciones a los jugadores a que tomen decisiones sobre las acciones sino que es el mismo el que decide que se debe hacer durante las acciones que vayan sucediendo durante el juego.

+ La confianza en los jugadores

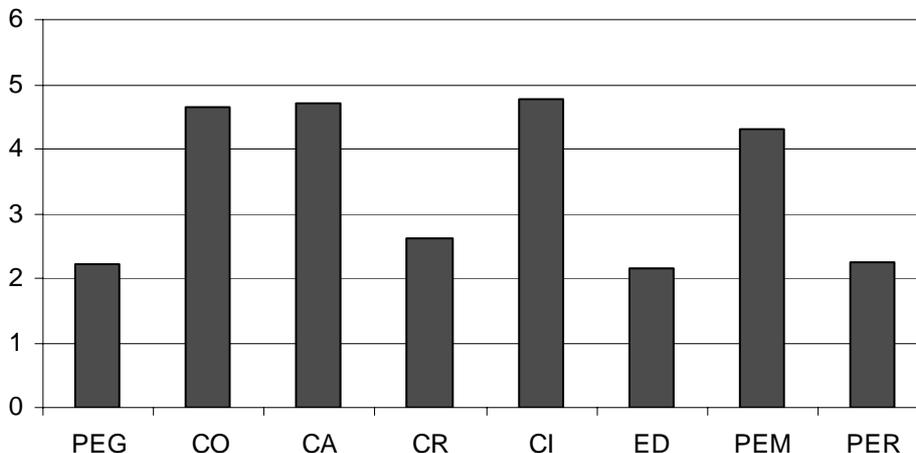
\* CO. *Confianza en los jugadores*

Según la gráfica 1, los jugadores creen que el entrenador confía plenamente en ellos, siendo los porteros y los delanteros los que más creen en esto (gráficas 3, 4, 5 y 6). Estos datos son reafirmados por el entrenador el cual confía en su totalidad en las posibilidades de sus jugadores según expresa la gráfica 2.

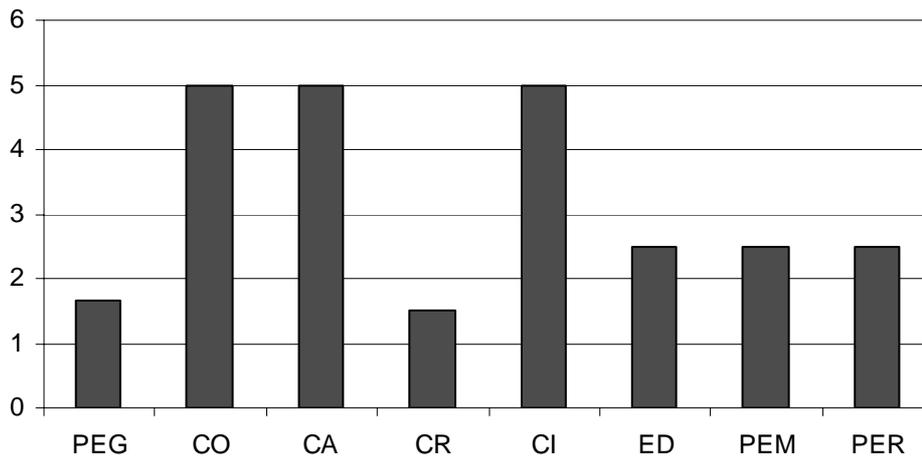
+ La comunicación

\* CA. *Comunicación afectiva*

Según la gráfica 1 los jugadores opinan que la manera de transmitirles la información es muy respetuosa, no se encuentran



**Gráfica 1. Resultados generales de los jugadores**



**Gráfica 2. Resultados del entrenador**

diferencias significativas en cuanto a la demarcación de cada uno (gráficas 3, 4, 5 y 6). La gráfica 2 constata que el autoconcepto del entrenador es muy positivo con respecto a la manera de comunicarse con los jugadores.

\* CR. *Comunicación Reactiva.*

Según la gráfica 1, los jugadores piensan que el entrenador reacciona a veces de manera negativa cuando se produce algún error. Las gráficas 3, 4, 5 y 6 reflejan que los delanteros y los defensas son los jugadores que más broncas reciben tras el error siendo los porteros los menos perjudicados, aunque dichas diferencias no son significativas.

El entrenador, según la gráfica 2, pocas veces se enfada con los jugadores cuando cometen errores.

\* CI. *Comunicación instruccional*

Según la gráfica 1, los jugadores opinan que la información recibida por parte del entrenador es siempre correcta e instructiva, exceptuando los mediocentros que opinan que casi siempre es instructiva (gráfica 5).

El entrenador cree que la información que transmite a sus jugadores es siempre positiva e instructiva según la gráfica 2.

+ *La percepción de éxito individual y grupal*

\* PEG. *Percepción de éxito grupal del entrenador*

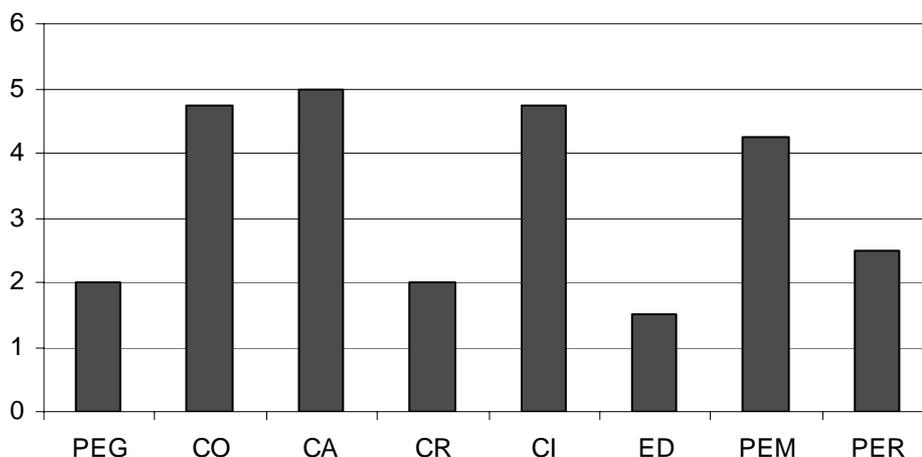
Según la gráfica 1 los jugadores opinan que el entrenador pocas veces asocia el éxito al resultado dejando un poco de lado la calidad, siendo los delanteros los que en mayor grado opinan que lo hace a menudo según las gráficas 3, 4, 5 y 6. Según la gráfica 2 el entrenador pocas veces prefiere ganar el partido a hacer las cosas bien hechas.

\* PEM. *Percepción de éxito «maestría» del entrenador por jugador*

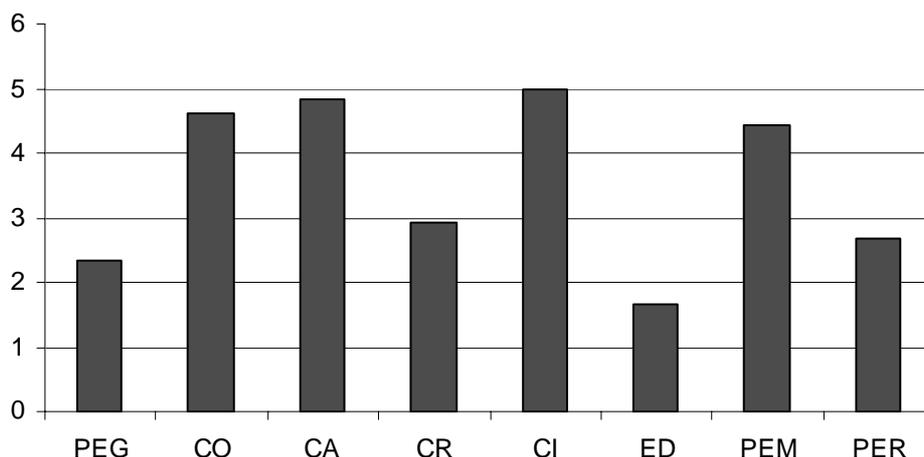
Según la gráfica 1 los jugadores opinan que el entrenador basa el éxito en la mejora de las propias capacidades casi siempre, siendo los delanteros y el propio entrenador los que menos de acuerdo están en este tema (gráficas 2, 3, 4, 5 y 6). Debe haber algún error de comprensión por parte del entrenador sobre esta cuestión.

\* PER. *Percepción de éxito «rendimiento» del entrenador por jugador*

Según la gráfica 1 los jugadores opinan que pocas veces el entrenador basa el éxito en relación con los demás jugadores sino que la basa en la mejora personal. Según las gráficas 1, 2, 3, 4, 5 y 6 tanto los jugadores como el entrenador están de acuerdo en este aspecto.



**Gráfica 3. Resultados obtenidos de los porteros**



**Gráfica 4. Resultados obtenidos de los defensas**

Los resultados obtenidos durante el estudio han dejado ver la correcta y especial relación existente entre el entrenador y los jugadores.

Según los datos aportados por Verde (2007) cuyo objetivo es el de conocer y valorar el Clima de tecnificación que existe en un equipo podemos decir que el entrenador objeto de estudio cumple con los requisitos para ser un buen entrenador, exceptuando algún factor:

- El estilo decisional:

En este aspecto el entrenador es muy tajante a la hora de dejar que los jugadores tomen las decisiones por sí mismos. Esto va a ser perjudicial para el desarrollo decisional de los chavales lo que va a causar la falta de conocimientos sobre las distintas posibilidades con las que podrían encontrarse para la solución del problema.

El entrenador debería de dejar mayor autonomía a los jugadores para tomar decisiones.

- Confianza con los jugadores:

En este aspecto el entrenador tiene confianza plena en los jugadores para que utilicen sus recursos eficientemente con lo que están de acuerdo los chavales.

La confianza es esencial para mantener un ambiente óptimo y favorecedor del desarrollo tanto como deportistas como de personas.

- Comunicación:

El modo de comunicarse del entrenador con los jugadores es correcto, es decir, el entrenador es respetuoso y afectivo a la hora de transmitir tanto las instrucciones, como su estado de ánimo frente a errores. Rara vez el entrenador utiliza un lenguaje grosero con los jugadores. Esto hace que los jugadores le respeten y le tengan un afecto especial como educador y como amigo.

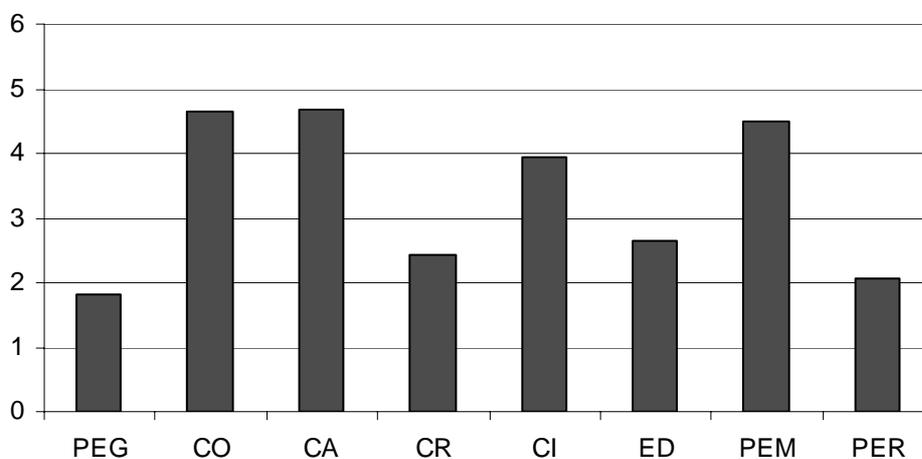
- La percepción del éxito individual y grupal:

Según los jugadores el entrenador basa el éxito en el compromiso y en la mejora. Considera que un jugador tiene éxito cuando lo hace lo mejor que le permiten sus posibilidades, valora el rendimiento de cada uno sin hacer comparaciones, no se basa en la competición sino en la formación, aspecto fundamental en un entrenador de categorías inferiores.

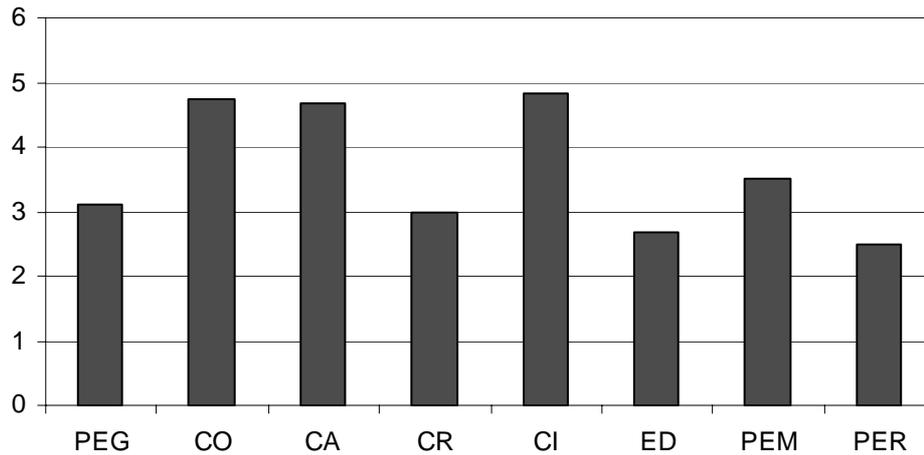
#### 4. Conclusiones

Cada día va aumentando el interés por el desarrollo de competencias psicosociales en el ámbito de la actividad física y el deporte.

La motivación dentro del deporte juega un papel fundamental, es el aspecto principal por el cual la población lo realiza.



**Gráfica 5. Resultados obtenidos de los medio-centros**



**Gráfica 6. Resultados obtenidos de los delanteros**

Desde edades tempranas se deben inculcar principios y valores que favorezcan la práctica deportiva buscando motivaciones, las cuales irán cambiando según se vaya evolucionando.

Es en estas edades es cuando más importancia cobra el papel del educador, el cual se encargará de motivar a los jóvenes mediante técnicas de enseñanza.

La actitud del educador con respecto a los jóvenes aprendices será esencial a la hora de provocar en el niño curiosidades que hagan que se interesen por la práctica y de motivarlos continuamente para que no se produzca abandono de la actividad.

Cada individuo tendrá sus propias motivaciones pero una comunicación afectiva, una enseñanza reflexiva que les permita indagar, el conocimiento de sus posibilidades, del éxito, de la relación con los compañeros... y todo esto en un ambiente óptimo y familiar será el mejor aliciente para que se produzca un desarrollo lo más armonioso y saludable posible.

Según Martínez (2007) la posibilidad de la óptima realización de los éxitos deportivos en las condiciones psicofísicas para el deportista más adecuadas pasan necesariamente por realizar una periodización de las etapas de la vida deportiva, dotando de contenido específico y adaptado a cada momento de la construcción del deportista. Esta es la única garantía para preservar la naturaleza de la persona y su potencial deportivo.

Una club o escuela deportiva que no tenga bien relacionados los métodos y los objetivos de cada etapa es posible que esté limitando la adquisición de la máxima capacidad de la persona.

Debe asegurarse por tanto, una construcción progresiva que permita al deportista ir adquiriendo todos los presupuestos que le lleven a su máximo rendimiento.

Este debe coincidir con el momento y circunstancias adecuadas, por lo que no debemos explotar al deportista a que lo consiga antes de tiempo, cuando todavía no está preparado para ello, bien por su madurez física, psicológica, social,...

Habrà que adoptar entonces un método que asegure la evolución motriz de cara al máximo rendimiento, garantizando, asimismo una enseñanza y aprendizaje eficaz y motivante.

## 5. Referencias bibliográficas

Brüggemann, D.; Albrecht, D. (1996). *Entrenamiento moderno del fútbol*. Hispano Europea. Barcelona.

Delgado, M. A. (1994). Análisis de los comportamientos docentes del entrenador. Documento no publicado. Apuntes Máster en alto rendimiento deportivo, Comité Olímpico Español, Madrid.

Fraile, A. (1993). Un modelo de formación permanente para el profesorado de educación física. Tesis doctoral. U.N.E.D. Madrid.

Ibáñez, S. J. (1996). Análisis del proceso de formación del entrenador español de baloncesto. Tesis doctoral. Universidad de Granada. Granada.

Ibáñez, S. J.; Medina, J. (1999). Relación entre la formación del entrenador deportivo y la formación del profesorado de Educación Física. *Apuntes: Educación Física y Deportes*, 56:39-45.

Martínez, M. (2007). Documento no publicado. Apuntes I Máster en Detección y Formación del Talento en Jóvenes Futbolistas. Real Federación Española de Fútbol y Universidad de Castilla-La Mancha. Madrid.

Moreno, P. (2001). Análisis y optimización de la conducta verbal del entrenador de voleibol durante la dirección de equipo en competición. Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura. Cáceres.

Verde, A. (2007). Documento no publicado. *El papel del entrenador en la capacidad decisiva de los jugadores*. I Máster en Detección y Formación del Talento en Jóvenes Futbolistas. Real Federación Española de Fútbol y Universidad de Castilla-La Mancha. Madrid.

Yagüe, J. M. (1999). El trabajo colaborativo como estrategia de formación permanente del entrenador de fútbol. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.